

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

الحالات الإستراتيجية نحو مدخل إجرائي تحليلي

(ادمان المخدرات كحالة أمنية تطبيقية)

د. عبد الشافي محمد أبو الفضل

الطبعة الأولى

الرياض

١٤٢٥هـ - ٢٠٠٥م

(٢٠٠٤)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض -

المملكة العربية السعودية. ص. ب ٦٨٣٠ الرياض: ١١٤٥٢
هاتف ٢٤٦٣٤٤٤ (١-٩٦٦) فاكس ٢٤٦٤٧١٣ (١-٩٦٦)

البريد الإلكتروني: Src@nauss.edu.sa

**Copyright©(2003) Naif Arab University
for Security Sciences (NAUSS)**

ISBN 8- 8-9515-9960

P.O.Box: 6830 Riyadh 11452 Tel. (966+1) 2463444 KSA

Fax (966 + 1) 2464713 E-mail Src@nauss.edu.sa.

(١٤٢٥هـ) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

أبو الفضل، عبد الشافي محمد

الحالات الاستراتيجية نحو مدخل اجرائي تحليل / أحمد فلاح العموش - الرياض

١٤٢٥هـ

٢١٦ ص، ١٧ × ٢٤ سم

ردمك: ٨-٨-٩٥١٥-٩٩٦٠

أ-العنوان

١-الارهاب

١٤٢٥ / ٢٢٣١

ديوي ١٢، ٢٧٢

رقم الايداع: ١٤٢٥ / ٢٢٣١

ردمك: ٨-٨-٩٥١٥-٩٩٦٠

حقوق الطبع محفوظة
لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

كافة الأفكار الواردة في هذا الكتاب تعبر عن رأي صاحبها،
ولا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر الجامعة

المحتويات

| | |
|--|----|
| المقدمة | ٣ |
| الفصل الأول: ماهية: دراسة الحالات، والإدارة الاستراتيجية | ٩ |
| ١ . ١ ماهية وخصائص دراسة الحالات | ١١ |
| ٢ . ١ ماهية : الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية | ٢١ |
| الفصل الثاني: توظيف الحالات الاستراتيجية في دراسة الإدارة الاستراتيجية | ٤٣ |
| ٢ . ١ أهمية دراسة الحالات الدراسية | |
| في الفكر الإداري الاستراتيجي | ٤٥ |
| ٢ . ٢ واقعية الحالات الاستراتيجية الدراسية | ٤٧ |
| ٢ . ٣ أوجه الاختلاف بين الحالات الاستراتيجية : | |
| (الدراسية والحقيقية) | ٥٠ |
| ٤ . ٢ اشتراطات صياغة الحالات الاستراتيجية الدراسية | ٥٤ |
| الفصل الثالث: تغليب المدخل الاستفساري على المدخل الإجرائي | |
| في دراسة الحالات الاستراتيجية الدراسية | ٥٩ |
| ١ . ٣ دراسة الحالات وفقا للمدخل الاستفساري الاجرائي | ٦١ |
| ٢ . ٣ تغليب الفكر الإداري العربي للمدخل الاستفساري | ٦٦ |
| الفصل الرابع: المدخل الإجرائي المقترح لدراسة الحالات الاستراتيجية | ٦٩ |
| ١ . ٤ تمهيد | ٧١ |
| ٢ . ٤ الإطار العام لخطوات ونماذج المدخل الإجرائي المقترح | ٧٥ |

| | |
|-----|---|
| ٨٧ | الفصل الخامس: تحديد المشكلة الاستراتيجية |
| ٨٩ | ١.٥ التحديد الأولي للمشكلة الرئيسة |
| ١٠٠ | ٢.٥ تحديد النهائي للمشكلة الاستراتيجية |
| ١١١ | الفصل السادس: تحديد البدائل المتاحة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية |
| ١١٣ | ١.٦ تحديد البدائل المتاحة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية |
| ١١٥ | ٢.٦ توظيف التوافق في تحديد البدائل المتاحة |
| | ٣.٦ تصنيف البدائل القرارية التوافقية المتاحة |
| ١٣١ | في شكل مستويات قرارية متدرجة |
| | الفصل السابع: تحليل وتقييم البدائل المتاحة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية |
| ١٤٩ | ١.٧ تحليل وتقييم البدائل المتاحة |
| ١٥٨ | ٢.٧ أهم العناصر والمكونات الفرعية لتقييم البدائل القرارية |
| ١٩٣ | الفصل الثامن: اختيار وتطبيق البديل المناسب لمواجهة المشكلة الاستراتيجية |
| ١٩٥ | ١.٨ اختيار البديل المناسب لمواجهة المشكلة الاستراتيجية |
| ٢٠١ | ٢.٨ تطبيق البديل المختار لمواجهة المشكلة الاستراتيجية |
| ٢٠٤ | ٣.٨ تقويم نتائج تطبيق البديل المختار لمواجهة المشكلة الدراسية |
| ٢٠٥ | الخاتمة |
| ٢٠٩ | المراجع |

المقدمة

يكاد يجمع غالبية رجال الفكر الإداري المعاصر على أهمية الإدارة الاستراتيجية وأهمية الفكر الاستراتيجي السابق عليها والمصاحب لها. وتتزايد أهمية الإدارة الاستراتيجية - والفكر الاستراتيجي - مع تزايد حدة المتغيرات والمستجدات والتحديات والاضطرابات البيئية، وذلك من منطلق أن أبرز ما يميز الإدارة الاستراتيجية هو قدرتها على تهيئة التنظيمات التي تمارسها على التوافق مع المتغيرات والتحديات البيئية، والاستجابة لها، ومن ثم تمكين هذه التنظيمات - عالمية كانت أو دولية أو إقليمية أو وطنية أو محلية - من النفاذ إلى رسالتها وغاياتها المستقبلية، ومن ثم تحقيق رؤيتها وطموحاتها المستقبلية، بالرغم من وجود العديد من المتغيرات والمستجدات والعديد من الاضطرابات البيئية المحيطة بهذه التنظيمات.

وفي ظل البيئة المعاصرة حيث تزايدت حدة التغيرات والاضطرابات والمستجدات والتحديات البيئية التي تواجه عالمنا العربي - والإسلامي - على كافة الأصعدة والمستويات وفي كافة المجالات - ولعديد من الأسباب - أصبحت هناك ضرورة حيوية توجب تبني وانتهاج الفكر الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية وإنتهاجها.

وبناءً على ذلك فقد أصبحت هناك ضرورة حيوية توجب علينا الاهتمام بدراسة الإدارة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي وتدرisمها وبطريقة فعالة تتيح الربط بين النظرية والتطبيق، وذلك من خلال الاهتمام بتوظيف أسلوب دراسة الحالات الاستراتيجية في دراسة الإدارة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي كأسلوب فعال لتدرis الإدارة والفكر

الاستراتيجي كما هو الحال في العديد من الجهات والمراكز العلمية والبحثية والتدريبية في الدول المتقدمة في هذا المجال .

ولكن استقراء واقع تدريس الإدارة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي في كثير من الجهات والمراكز العلمية والبحثية والتدريبية في عالمنا العربي المعاصر - ونحن في مستهل الألفية الثالثة والقرن الحادي والعشرين - يتبين منه :

- وجود ندرة في الكتابات عن أسلوب دراسة الحالات الاستراتيجية ، فضلاً عن وجود ندرة في توظيف هذا الأسلوب في دراسة - وتدريس - الإدارة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي .

- ان القلة التي كتبت عن أسلوب دراسة الحالات الاستراتيجية انحازت لتوظيف المدخل الاستفساري في دراسة وتحليل الحالات الاستراتيجية ، وتجاهلت أو أعرضت عن توظيف المدخل الإجرائي في دراسة وتحليل هذه الحالات .

- قلة الكتابات في الفكر الإداري العربي المعاصر عن الإدارة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي بصفة عامة .

هذا فضلاً عن وجود خلط لدى بعض الكتاب بين التخطيط الاستراتيجي - كأبرز محاور عملية الإدارة الاستراتيجية - وبين التخطيط طويل المدى . هذا بالرغم من خطورة هذا الخلط ، وبالرغم من الفرق الواضح بينهما ؛ فالتخطيط الاستراتيجي بمثابة مدخل هيكلية لتوقع الاحتمالات المستقبلية ومخاطبتها ، وهو أكثر اهتماماً وإحساساً واستجابة لمتغيرات وتحديات البيئة الخارجية ، في حين أن التخطيط طويل المدى في جوهره يتضمن التركيز - والتمحور - حول الغايات والأهداف - التنظيمية -

معطياً اهتماماً وعناية أقل لمعطيات بيئة النظام الأكبر الذي يعمل التنظيم الممارس للتخطيط طويل المدى في محيطه، وفي المقابل نجد أن اهتمام التخطيط الاستراتيجي واعتماده على المعلومات والبيانات المتوافرة عن أصحاب المصالح الخارجين فيما يتعلق باحتياجاتهم، وتوقعاتهم ومطالبهم ومصالحهم وأهدافهم هو محور أساس في عملية التخطيط الاستراتيجي - فضلاً عن اهتمامه بكافة المتغيرات البيئية الأخرى - وكذلك فإن من الفروق الهامة بين التخطيط الاستراتيجي وبين التخطيط طويل المدى، أنه إذا كان التخطيط طويل المدى تقليدياً يقوم على افتراض أن المستقبل سوف يكون امتداداً خطياً للحاضر، فإن التخطيط الاستراتيجي في المقابل يعطي اهتماماً كبيراً نحو دراسة وتحديد اتجاهات وتوجهات التنظيم وإعادة تحديد وتركيز هذه الاتجاهات - التوجهات - على ضوء المتغيرات البيئية الفعلية أو المتوقعة، ولعل هذا يتوافق مع ما ذهب إليه البعض (Paris, 1999b) فيما يتعلق بأوجه الاختلاف بين التخطيط الاستراتيجي، وبين التخطيط طويل المدى حيث ذكر ما نصه⁽¹⁾ :

Though strategic is a structured approach to anticipating the future, is not long -range planning. Strategic planning is much more sensitive to the external environment than long-range planning which is traditionally inwardly focused with goals and objectives taking minimal attention to the larger system in which the institution functioned. Strategic planning relies on information form internal and external stakeholders regarding their needs, expectations, and

(1) http://www.utc.fr/~farges/Qualite/Q_madison/Madison.htm.

requirements as the foundation for planning. If traditional long-range planning assumes that future will be a linear extension of the present, strategic planning is much more likely to result in a deliberate shift in direction or refocusing direction in light of changes, actual or anticipated [Paris, 1999b].

وبناءً على ما سبق ومن استقراء واقع الفكر الإداري العربي المعاصر يمكن تبين وجود قصور إلى حد ما لدى هذا الفكر فيما يتعلق بالاستخدام الفعال لأسلوب دراسة الحالات الاستراتيجية في تدريس ودراسة الإدارة الاستراتيجية^(*) وخاصة فيما يتعلق بانحياز هذا الفكر للمنهج الاستفساري في تحليل الحالات الاستراتيجية الدراسية، وتجاهله وإعراضه عن توظيف المنهج الإجرائي في هذا الصدد. ومن هذا المنطلق كان هذا الجهد البحث محاولة أولى نحو تطوير مدخل إجرائي لدراسة الحالات الاستراتيجية الدراسية.

ولقد عمد الباحث في إطار هذا البحث إلى الجمع بين كل من: المنهج الوصفي التحليلي الاستنباطي وقد تم توظيفه فيما يتعلق بتطوير وبلورة خطوات ونماذج هذا المدخل الإجرائي المقترح لدراسة الحالات الاستراتيجية، كما عمد إلى استخدام منهج الاستقراء المكتبي فيما يتعلق بتحديد وبيان المرجعية الفكرية- النظرية- لهذا المدخل الإجرائي المقترح. ولقد تم تصميم هذا البحث بحيث يجيب على التساؤلات التالية، والتي هي في ذات الوقت بمثابة أهداف يسعى هذا البحث لتحقيقها من خلال الإجابة عن هذه التساؤلات:

(*) ناهيك عن أوجه القصور والتقصير الأخرى فيما يتعلق بعدم وجود اهتمام كاف بالاستراتيجية والفكر الاستراتيجي على مستوى التنظير والممارسة في عالمنا العربي والإسلامي.

التساؤل رقم (١):

ما ماهية وأهمية دراسة الحالات في الفكر الإداري؟ وقد خصص للإجابة على هذا التساؤل الفصل الأول، البند (١ / ١) منه .

التساؤل رقم (٢):

ما ماهية وأهمية الإدارة الاستراتيجية في الفكر الإداري الاستراتيجي؟ . وقد خصص للإجابة على هذا التساؤل الفصل الأول، البند (٢ / ١) منه .

التساؤل رقم (٣) :

ما أهمية دراسة الحالات الاستراتيجية في الفكر الإداري الاستراتيجي؟ . وقد خصص للإجابة على هذا التساؤل الفصل الثاني، البند (١ / ٢) منه .

التساؤل رقم (٤):

ما طبيعة واشتراطات الحالات الاستراتيجية الدراسية؟ . وقد خصص للإجابة على هذا التساؤل الفصل الثاني، البنود (٢ / ٢)، (٣ / ٢)، (٤ / ٢) .

التساؤل رقم (٥):

ما موقف الفكر الإداري العربي من توظيف كل من المدخل الإجرائي والمدخل الاستفساري في دراسة الحالات الاستراتيجية الدراسية؟ . وقد خصص للإجابة على هذا التساؤل الفصل الثالث .

التساؤل رقم (٦):

ما الإطار العام لخطوات ونماذج المدخل الإجرائي المقترح لدراسة الحالات الاستراتيجية؟ . وقد خصص للإجابة على هذا التساؤل الفصل الرابع .

التساؤل رقم (٧):

ما الإطار التفصيلي لخطوات ونماذج المدخل الإجرائي المقترح لدراسة الحالات الاستراتيجية؟ ولقد خصص للإجابة على هذا التساؤل كل من: الفصل الخامس : تناول مناقشة طبيعة ومكونات ونماذج كل من الخطوة الأولى ، والخطوة الثانية .

الفصل السادس : وتم خلاله بيان ومناقشة طبيعة ومكونات ونماذج الخطوة الثالثة .

الفصل السابع : وتم خلاله بيان ومناقشة طبيعة ومكونات ونماذج الخطوة الرابعة من هذا المنهج المقترح .

الفصل الثامن : وتم خلاله بيان ومناقشة طبيعة ومكونات ونماذج كل من الخطوة الخامسة ، والخطوة السادسة .

التساؤل رقم (٨):

ما أهم الخصائص المميزة لهذا المدخل الإجرائي المقترح لدراسة الحالات الاستراتيجية؟ وقد خصص للإجابة على هذا التساؤل الفصل التاسع .

الفصل الأول

ماهية دراسة الحالات ، والإدارة الاستراتيجية

١ . ماهية دراسة الحالات، والإدارة الاستراتيجية

١ . ١ ماهية وخصائص دراسة الحالات

لقد كان بدء استخدام أسلوب دراسة الحالات - Case Study - في تنمية مهارات الدارسين والمديرين في جامعة هارفارد الأمريكية لإدارة الأعمال - Harvard Graduate School of Business في العشرينات من القرن الماضي^(١) .

ولقد كان وما زال أسلوب أو طريقة هارفارد في دراسة الحالات من بين أشهر الأساليب المستخدمة في دراسة الحالات فضلاً عن؛ طريقتي وارتن، وهن لي وغيرهما من الطرق .

وتقوم دراسة الحالات طبقاً لطريقة هارفارد على عرض مواقف ومشكلات إدارية واجهها مديرون بمستويات إدارية مختلفة وفي مجالات متعددة في عدد من المنظمات أو الأجهزة بقطاعات مختلفة في شكل حالات دراسية، حيث يقوم المديرون أو الدارسون بدراسة وتحليل هذه الحالات لتحديد المشاكل الرئيسة والفرعية، وتحليل أسبابها، واقتراح البدائل لحلها، وتقييم هذه البدائل، واختيار وتطبيق أنسب هذه البدائل « حل المشكلة الخاصة بالحالة موضع البحث»^(٢) .

(1) Certo, Samuel C. & other, Strategic Management, N.Y.: Mc McGraw Hill, Inc. 1991.

(٢) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٣م، ص ٢٢٩ .

وتتم دراسة الحالات طبقاً لطريقة هارفارد وفقاً لما يلي^(١) :

- ١- توزيع الحالة الدراسية قبل مناقشتها - على الدارسين فردياً لقراءتها .
- ٢- عرض الحالة للمناقشة بعد ذلك ، ويقوم المحاضر والمدرّب باستشارة الدارسين وحثهم على القيام بتحليل الحالة . والوصول إلى نتائج محددة فيما يتعلق بالمشكلة أو المشاكلات المطروحة في الحالة ، والأساليب المقترحة أو الممكنة لمواجهتها ، واختيار وتطبيق البديل المناسب .
- ٣- يتم تدخل المحاضر أو المدرّب في النقاش بطريقة غير مباشرة ، وتجنب الإجابة على أي تساؤل أو يقوم بأي شيء يستطيع الدارسون أن يقوموا به بأنفسهم .
- ٤- يجب أن يكون النقاش حراً وغير متكلف ، ويسمح بالاختلاف في الرأي ، وتقدير واحترام هذه الاختلافات حراً وغير متكلف ، ويسمح بالاختلاف في الرأي ، وتقدير واحترام هذه الاختلافات وتوظيفها لتعميق المعارف والمعلومات وتطوير الأفكار والآراء وتنمية المهارات ، مع الحفاظ على وضوح الهدف من النقاش .
- ٥- يجب أن يكون التحليل واقعياً ومحدداً الأسباب والعوامل ومدعماً بالحجج البراهين .
- ٦- أن تتوافر منهجية وإطار واضح ومحدد للنقاش ، وأن تتركز المناقشات على نقاط معينة في سياق متتابع ، بحيث يتم الانتقال لمناقشة النقطة التالية بعد انتهاء وبلورة النقاش حول النقطة السابقة لها .
- ٧- التركيز في المناقشات على الموضوعات والمشاكلات المطروحة في الحالة ،

(١) محمد كمال أبو هند، التدريب والتنمية الإدارية، القاهرة، مركز البحوث بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ١٩٩٥م، ص ص ١٨٨-١٨٩، ص ١٩١ .
- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص ٢٢٩ .
- أحمد باشات، أسس التدريب، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٨، ص ص ١٥٦-١٥٧ .

ودراسة وتحليل الحالة من مختلف الجوانب، ونقد وتحليل مواقف مختلف الأطراف والقوى بالحالة .

٨- أن ينتهي تحليل الحالة بالقرارات والحلول الواجب اتخاذها لمواجهة المواقف والمشاكل المطروحة في الحالة الدراسية .

وعلى ضوء ما سبق ومن مراجعة عدد من الأدبيات في هذا الصدد يتبين أن دراسة الحالة Case Study ما هي إلا وسيلة أو أداة فعالة لتنمية المهارات والقدرات الإدارية للممارسين أو الدارسين^(١) وإنها بمثابة^(٢)، وصف مختصر، مكتوب أو مسجل، لمشكلات ومواقف إدارية، واقعية أو افتراضية فيها محاكاة للواقع، تواجه تنظيمًا من التنظيمات، ويتناول هذا الوصف بيان لمسارات مجموعة الأمور والوقائع والأحداث، بالبيئة الداخلية والخارجية ذات التأثير والعلاقة بهذه المشكلات والمواقف الإدارية التي تواجه التنظيم موضوع الحالة . والهدف من الحالة الدراسية كأسلوب تعليمي وتدريبى فعال هو^(٣)، إعطاء الدارس أو المتدرب الفرصة للتفكير المنطقي، والتحليل الواقعي والشامل للحالات والمشاكلات، وكذلك إعطاؤه الفرصة للنقد الإيجابي واستخلاص النتائج، وتنمية قدراته ومهاراته على تشخيص وتحليل المواقف والمشكلات، والوقوف على الأسباب والعوامل وراء هذه المشاكلات، وتنمية القدرة على توليد وتطوير الحلول المناسبة لمواجهة المشاكلات المطروحة في نطاق الحالة الدراسية .

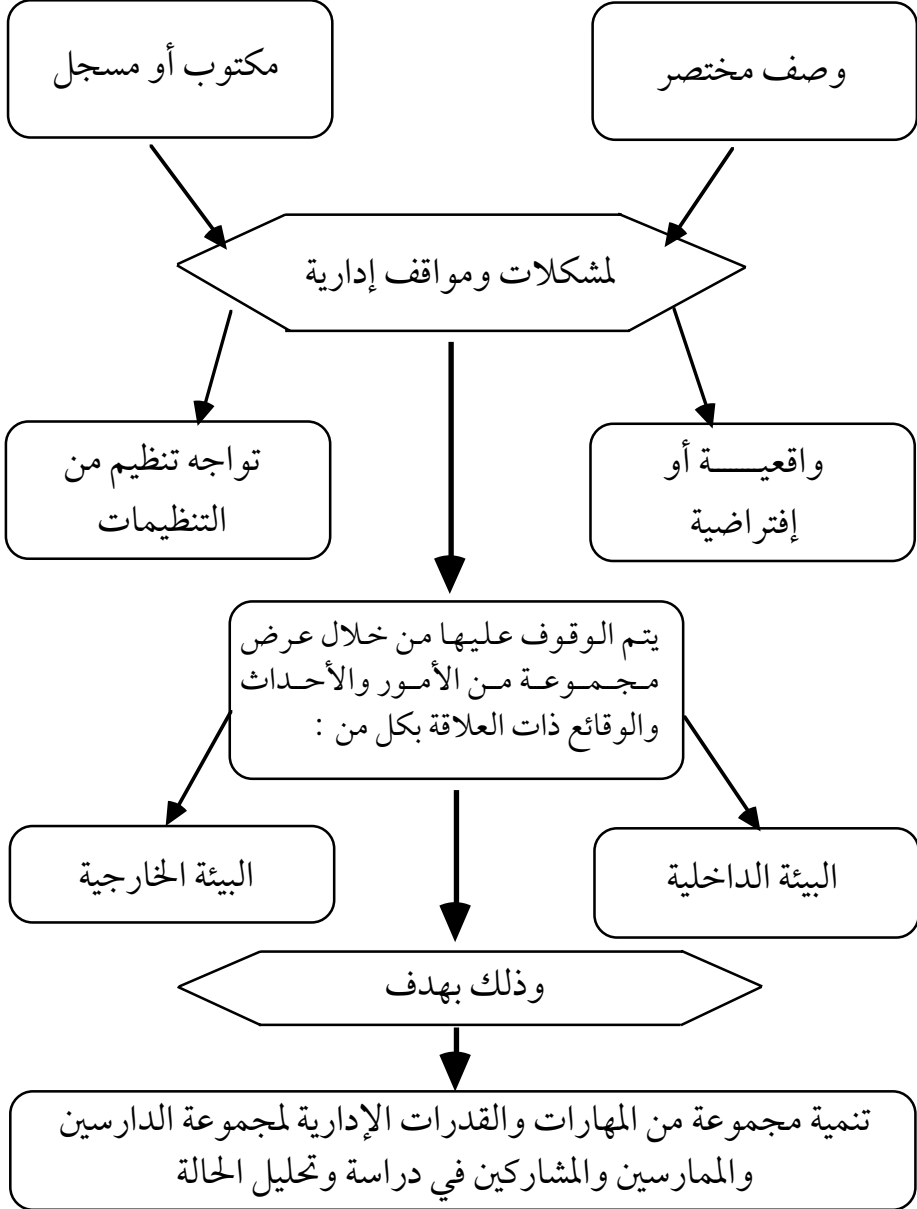
والشكل التالي يوضح عناصر هذا التعريف لدراسة الحالة :

(١) زكي محمد القاسم، إدارة الموارد البشرية، الكويت : ذات السلاسل، ١٤١٦ هـ- ١٩٩١ م، ص ٤٣١ .

(٢) أشوك شاندا، شلبا كوبرا (ترجمة، عبد الحكم الخزامي)، استراتيجية الموارد البشرية، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢ م، ص ٢٨٣، عبد الحميد عبد الفتاح الغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ١٩٩٩ م، ص ٢٤٥ .

(٣) زكي محمد هاشم، مرجع سابق، ص ٤٣١ .

شكل رقم (١)
عناصر تعريف دراسة الحالة



١. ١. ١ الحالات الدراسية والعملية القرارية

وبالرغم من هذا التحديد لماهية دراسة الحالات والخصائص المميزة لهذا الأسلوب فإن البعض يخلط بين عملية تحليل الحالات الدراسية، وبين عملية اتخاذ القرارات (العملية القرارية) رغم الاختلاف البيّن بينهما، خاصة وقد تبين لنا على ضوء ما سبق أن الحالة الدراسية ما هي إلا أداة أو وسيلة تعليمية أو تدريبية يتم توظيفها لتنمية مهارات وقدرات ومعارف واتجاهات الدراسيين و الممارسين في المجالات المختلفة، ويغلب توظيفها في مجال العلوم الإدارية في دراسة مختلف أنشطة ووظائف وعناصر ومبادئ الإدارة بصفة عامة وفي دراسة التخطيط والإدارة الاستراتيجية بصفة خاصة، وذلك بهدف تنمية مهارات وقدرات الدارسين والممارسين بالمستويات الإدارية المختلفة على هذه المجالات^(١)، ومن ثم يمكن توظيفها في مجال دراسة العملية القرارية ومن ثم توظيفها في دراسة المداخل المختلفة لصنع واتخاذ القرارات حيث توجد حالات دراسية قد تم صياغتها بحيث يمكن توظيفها في تدريس المدخل الرياضي في اتخاذ القرارات، أو المدخل السلوكي في اتخاذ القرارات أو المدخل الرشيد في اتخاذ القرارات الخ.

ولعل مرد هذا الخلط أو اللبس يعود إلى أن العملية القرارية تتخلل في ثنايا أي مدخل لدراسة وتحليل الحالات، بل ان المدخل الإجرائي في تحليل الحالات يتضمن أكثر من خطوة عن تحديد البدائل (أو الحلول القرارية)، والموازنة بينها، واختيار وتحديد البديل (أو الحل القراري) المناسب، بل إننا

(١) د. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية: الإسكندرية: دار الجامعات الجديدة للنشر، ٢٠٠٣ م- ص ٢٢٩.
زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الكويت: ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ١٤١٦ م، ص ٤٣١.

نرى أن عملية اتخاذ القرارات تتخلل في ثنايا كافة خطوات تحليل ودراسة الحالات الدراسية، بل توجد في ثنايا كافة الأنشطة الإدارية، فإذا كان جوهر القرار هو الاختيار وحيثما وجد اختيار وجد القرار، وإذا كانت أنشطة العملية الإدارية تتمحور حول مجموعة من الاختيارات - التخطيطية والتنظيمية والرقابية والتوجيهية - المرتبطة بمجالات العمل والأنشطة التخصصية المختلفة فهل هذا يبرر الخلط بينهما وجعل العملية القرارية مرادفاً للعملية الإدارية - كما يعتقد البعض - حتى وان تخللت العملية القرارية الأنشطة الإدارية؟ مما لاشك فيه إن العملية الإدارية أشمل وأعم وتختلف عن العملية القرارية ومن ثم لا يجوز الخلط بينهما أو جعل أحدهما مرادفاً للآخر بدعوى أن العملية القرارية تتخلل أنشطة العملية الإدارية .

وكذلك لا يجوز الخلط بين العملية القرارية - بنظرياتها ومدخلها ومبادئها العلمية - وبين الحالات الدراسية - التي هي بمثابة أداة ووسيلة يتم توظيفها لتقديم وتدریس ودراسة كثير من المجالات و الأنشطة الإدارية أو المقررات - أو المناهج - الدراسية الإدارية والتي قد يكون من بينها تدریس العملية القرارية، مثلما يتم توظيف الحالات الدراسية في تدریس عملية الإدارة الاستراتيجية .

وقياساً على هذا الموقف يوجد موقف مشابه له إلى حد كبير يتمثل في الخلط والتداخل بين مفهومي حل المشكلات واتخاذ القرارات حيث تبين^(١) :

(١) عبد الرحمن أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات الرياض: مركز البحوث والدراسات بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م، ص ص ٨٧-٨٨ .

- ١- إن بعض الكتاب يستخدم مصطلح حل المشكلات باعتباره مفهوماً واسعاً وأعم يشمل ويتضمن اتخاذ القرارات .
- ٢- إن البعض الآخر يعتبر أن مصطلح أو مفهوم عملية اتخاذ القرارات مفهوم واسع وأعم وأنه يشمل ويتضمن حل المشكلات .
- ٣- أن هناك مجموعة ثالثة من الكتاب تنظر إلى كل من مفهومي حل المشكلات ، واتخاذ القرارات بإعتبارهما مفهوميين و مصطلحين متماثلين .

ويرى الباحث أن هذه المعالجة ومن قبلها الخلط بين هذين المفهومين مرجعها أن العملية القرارية تتخلل عملية حل المشكلات ، ولكن هذا لا يجعل من العملية القرارية مرادفاً لعملية حل المشكلات .

أما فيما يتعلق بأيهما أعم من الآخر فإن اجتهاد الباحث في هذا الصدد يرى أن العملية القرارية أشمل وأعم من عملية حل المشكلات ، فإذا كانت العملية القرارية لا يقتصر مجال تطبيقها وممارستها على موضوعات أو مجالات دون موضوعات أو مجالات أخرى ، فإن أدبيات الفكر الإداري قد حددت مفهوم المشكلات - ومن ثم مفهوم حل المشكلات - بجعلها قاصرة على الأمور التي يواجه فيها التنظيم عقبات أو مصاعب أو تحديات تحول دون قيامه بتحقيق غاياته وأهدافه طبقاً لما تبين من الاستقراء المكتبي لتعريف «المشكلة» لدى عدد من كتاب الإدارة ومن ذلك على سبيل المثال :
- تعريف المشكلة على أنها^(١) : «فجوة بين الوضع القائم ، والوضع المرغوب أو المخطط» .

(١) محمد فتحي ، أبجديات التفوق الإداري ، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية ، ١٤٢١هـ- ٢٠٠٠م ، ص ٤٦ .

- و تعريفها على أنها: « . . . انحرافا عن الأهداف المطلوب تحقيقها»
- و تعريفها على أنها: « مجموعة من الصعوبات التي تمنع الوصول إلى هدف معين» .
- و تعريف المشكلة على أنها: « عقبة أمام تحقيق الأهداف» .
- و تعريفها على أنها: «هي العقبة الرئيسية التي تعوق تحقيق الأهداف، ولا يتحقق الهدف إلا بحلها» .
- و تعريفها على أنها: «حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف أو الوصول إليها» .
- و تعريفها على أنها: « الباعث الرئيس الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها» .
- و تعريف المشكلة على أنها^(١): « حدث يثير القلق والاهتمام لدى الشخص مما يحتم عليه التعامل مع هذا الحدث» .
- و تعريفها على أنها^(٢): «تغيير غير مرغوب في البيئة التي نعيش فيها مما يستدعى عمل شيء ما تجاه هذا التغيير» .

١ . ١ . ٢ أهم خصائص أسلوب دراسة الحالات الدراسية

يتوافر في أسلوب دراسة الحالات عدد من المحاور والخصائص الحاكمة والمميزة لهذا الأسلوب والتي من أهمها:

(١) عبد الرحمن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص ٧٩ .

(٢) الموضوع السابق، نقلا عن:

Leigh, Andrew; Decisions, Decisions, A Practical Management Guide to Problem Solving and Decisions Making, London: Latimer Trend Ltd., 1983, P.11.

١- إن هذا الأسلوب يعتبر وسيلة لنقل صورة أو صور واقعية^(١) أو افتراضية أحياناً^(٢) لمجريات الأحداث والمتغيرات المرتبطة بموقف معين تمر به جماعة من الجماعات أو تنظيم من التنظيمات أو مجتمع من المجتمعات .

٢- إن أسلوب دراسة الحالات يوفر وسيلة مناسبة للربط بين النظرية والتطبيق^(٣) .

٣- إن أسلوب دراسة الحالات يوفر أداة لتنمية وتطوير الفكر الاستراتيجي لدى الدارسين^(٤) .

٤- إن أسلوب دراسة الحالات يستثير تفكير الدارس ويستدعي خبراته ومعارفه ومعلوماته السابقة وتوظيفها في تحليل ودراسة الحالات^(٥) .

٥- إن هذا الأسلوب يوفر وسيلة مناسبة لتقييم مدى كفاءة وقدرة الدارس على توظيف وتطبيق ما تعلمه من مبادئ ونظريات في مجال تخصصه على الحالة موضع الدراسة ، ومن ثم على المواقف والحالات الأخرى المشابهة دراسية كانت أم حقيقية .

(١) محمد كمال أبو هند، التدريب والتنمية الإدارية، القاهرة: مركز بحوث أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ١٩٩٥م، ص ص ١٨٥-١٨٦ .

(٢) عبدا حميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ١٩٩٩م، ص ٢٤٥، زكى محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الكويت: ذات السلاسل، ١٤١٦هـ - ١٩٩٦م، ص ٤٣١ .

(٣) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٣م، ص ٢٢٩ .

(٤) عبدا لحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ٢٤٨ .

(٥) محمد كمال أبو هند، مرجع سابق، ص ١٨٥ .

- ٦- إن أسلوب دراسة الحالات يوفر الاندماج الشخصي للدارس ويجعل دوره في عملية التعليم أكثر ايجابية .
- ٧- إن أسلوب دراسة الحالات يعتبر وسيلة تعليمية غير مكلفة بالمقارنة بتكلفة البديل وهو التجارب الميدانية والممارسة الفعلية في مواقع العمل والتنظيمات المختلفة .
- ٨- إن الغالب في أسلوب دراسة الحالات أن يتم النقل أو العرض للأحداث والوقائع في إطار الحالة بصورة موجزة تبرز عدد من المتغيرات الهامة المرتبطة بالتنظيم المنقول عنه الحالة ، وليس لزاماً أن تتعرض الحالة لكافة الجوانب أو الأبعاد المتصلة بهذا التنظيم .
- ٩- يتضمن الموقف الدراسي موضوع الحالة غالباً عدداً من التصرفات والقرارات الإدارية والنتائج المترتبة على تلك التصرفات والقرارات الإدارية .
- ١٠- يتم عرض الحالات الدراسية غالباً بحيث يتوافق موضوعها ومحورها مع التخصص أو المقررات العلمية التي يدرسها الطالب أو الباحث .
- ١١- وغالباً ما تتضمن الحالة بيانات هامشية أو غير متعلقة بالحالة بجانب البيانات الأخرى الأساسية المرتبطة بموضوع الحالة .
- ١٢- والغالب كذلك أن تشتمل الحالة على عديد من الآراء والأحكام والتقييمات والعديد من الحقائق المادية والعملية والبيانات الكمية في شكل جداول وإحصاءات .
- ١٣- وغالباً ما تتم دراسة الحالة تحت ضغط أو قيد العنصر الزمني .
- ١٤- إن الهدف من تصميم الحالة بهذا الشكل إنما هو جعل الحالة أقرب ما تكون إلى الواقع المشاهد في الحياة العملية في مجال الإدارة .

١ . ٢ . ماهية الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية

١ . ٢ . ١ تقديم

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من مجالات العلوم الإدارية التي نالت اهتماماً كبيراً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة لضغوط ومؤثرات وتحديات بيئية عديدة واجهت المنظمات بدءاً من تلك الفترة^(١) وما زالت ، ولعل في مقدمة هذه الضغوط والمؤثرات ما أفرزته حرب العاشر من رمضان (السادس من أكتوبر ١٩٧٣م) من مؤثرات عديدة ، هائلة ومفاجئة على اقتصاديات وخطط ومخططات كثير من المنظمات على المستوى الإقليمي والدولي .

ومن ثم لجوء عديد من المنظمات لتبني الفكر الاستراتيجي والاهتمام بالتخطيط والإدارة الاستراتيجية ، بعد أن عجزت الإدارة التقليدية والتخطيط طويل المدى عن مواجهة آثار ما صاحب هذه الحرب من تداعيات وخاصة فيما يتعلق بإقدام قادة الدول العربية - أبان هذه الفترة - على توظيف البترول كسلاح استراتيجي فعال في هذه الحرب ولعل خير شاهد على ذلك يتمثل في الخسائر الكبيرة التي منيت بها المنظمات اليابانية نتيجة إخفاقها في مواجهة أزمة البترول في عام ١٩٧٣م ومن ثم إعراضها عن ممارسة التخطيط طويل المدى^(٢) .

(١) ثابت عبد الرحمن إدريس ، وجمال الدين محمد المرسى ، الإدارة الاستراتيجية ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، ٢٠٠٢-٢٠٠٣م ، ص ٢٢ .

(2) Bowman ,Cliff & Other , Strategic Management , London :McMillan Education, 1987, pp 337-338.

ومن ثم شكلت هذه التحديدات والعقوبات والمتغيرات والاضطرابات البيئية المنطلق الأساسي للانتقال من عصر التواصل والاستمرارية Continuity والاستقرار البيئي ، وما صاحب هذا العصر من التخطيط طويل المدى وأساليب الإدارة التقليدية ، إلى عصر انعدام التواصل والاستمرارية Discontinuity والاضطراب البيئي ، وما صاحب هذا العصر من تبني التخطيط الاستراتيجي الإدارة الاستراتيجية .

وقبل أن نعرف الإدارة الاستراتيجية ، فسوف نبدأ بتعريف الاستراتيجية ، ثم تعريف الإدارة الاستراتيجية بعد ذلك .

١ . ٢ . ٢ تعريف الاستراتيجية : Strategy

اشتق هذا الاصطلاح تاريخياً من اللفظ اليوناني^(١) - Strategos وهو يعني علم وفن قيادة وتوجيه الجيوش وإدارة المعارك الحربية^(٢) ، إلا أن اصطلاح الاستراتيجية Strategy امتد استخدامه للمنظمات المدنية حديثاً .
لعديد من الاعتبارات التنظيم ، البيئية في ميدان الأعمال وعلى مستوى الأجهزة الحكومية^(٣) وتطور مفهوم هذا الاصطلاح وبالتالي ، تعددت تعريفاته ونماذجه وإجراءاته^(٤) إلا أنه بالرغم من هذا التعدد في التعريفات

(١) ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص ٢٢ ،
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، القاهرة : مجموعة النيل العربية ، ١٩٩٩ م ، ص ٣١ .

(٢) المرجعين السابقين ، نفس الموضوع ،
- عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، ١٩٩٢ م ، ص ٥٣ .

(٣) عبد السلام أبو قحف ، المرجع السابق ، نفس الموضوع .

(٤) للتوسع أنظر :

- عبد الشافي محمد أبو العينين ، نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية ، مرجع سابق .

والنماذج والإجراءات فإن هناك قاسماً مشتركاً بينهما يحدد الخصائص والسمات العامة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية .

ويرى الباحث من خلال استقرائه ومراجعته لعدد من تعريفات الاستراتيجية بعدد من الكتب والمراجع العربية^(١) فضلاً عن سابق قيامه في بحث سابق له باستقراء تعريف الاستراتيجية بعدد من الكتب الأجنبية^(٢) أن الاستراتيجية كاصطلاح إداري هي بمثابة :

-
- (١) - عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٢م، ص ٢٠،
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ص ٥٣-٥٦،
- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ٢٢،
- مصطفى محمد أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠، ص ٣٦،
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب، ٢٠٠١م، ص ٧٦،
- عابدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة: د. ن، ١٤١٩هـ - ١٩٩٩م، ص ٤.
- أشوك شاندا، وشلبا كوبرا، استراتيجية الموارد البشرية، (ترجمة عبد الحكم الخزامي)، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م، ص ٣٣،
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٨- ١٩٩٩م، ص ٣٤٢،
- مجموعة من الأوراق العلمية عن الاستراتيجية والتخطيط والإدارة الاستراتيجية، حلقة التخطيط الاستراتيجي، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- عبد الرحمن توفيق، وحسن فرحات، إدارة الاستراتيجية، الكويت: بنك الكويت والشرق الأوسط، (برنامج التخطيط الاستراتيجي)، ١٩٩٠م، ص ص ٧١-٧٢.
- (٢) حيث سبق للباحث استقرائه لعدد ٢٩ مرجعاً باللغة الإنجليزية في بحث له بعنوان، نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية، طنطا: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، سلسلة دراسات مجلة النهضة الإدارية، العدد الأول، ١٩٩٤م.

الخطة - أو مجموعة الخطط - الموحدة والمتكاملة والشاملة التي يسعى من خلالها أي تنظيم لتحقيق رسالته وغايته وأهدافه بطريقة تكفل تحقيق التوافق والتوازن بين كل من ، المعطيات والمتغيرات البيئية ، والموارد والإمكانات المتاحة للتنظيم ، ورسالة وغايات وأهداف التنظيم ، ومن ثم الإسهام في تحقيق رؤيته وطموحاته المستقبلية . ويرى الباحث لزاماً عليه أن يشير إلى أمرين فيما يتعلق بالاستراتيجية :

الأمر الأول : يتعلق بكون الاستراتيجية من الأمور النسبية .
والأمر الثاني يتعلق بالترقية بين الاستراتيجية كاصطلاح ، والاستراتيجية كصفة .
وفيما يتعلق بالأمر الأول فتجدر الإشارة إلى أن الاستراتيجية من الأمور النسبية ، بمعنى أنه لا توجد أمور أو أحداث على مستوى التنظيمات تعتبر أحداثاً وأموراً استراتيجية ، وأحداث وأمور أخرى تعتبر غير استراتيجية (تكتيكية) ، بل إن الأمر في هذا الصدد نسبي فما هو (استراتيجي) بالنسبة للتنظيمات أو المستويات الإدارية الأدنى يعتبر غير استراتيجي (تكتيكي) بالنسبة للتنظيمات أو المستويات الإدارية الأعلى ، والأمر أو الحدث واحد في الحالتين ولكن النظرة والمعالجة هي التي ستختلف من نظرة ومعالجة استراتيجية إلى نظرة ومعالجة غير استراتيجية (تكتيكية) أو بالعكس . فأمور تنظيم أو مستوى إداري معين تعتبر جزئيات وتفصيلات من وجهة نظر المستويات الأعلى ، وعليه فإنها تعالج معالجة تكتيكية ، وذات الأمور تعتبر عموميات وكليات من وجهة نظر المستويات الأدنى ومن ثم فإنها تعالج من قبلهم معالجة استراتيجية (أنظر الشكلين المرفقين رقم ٢ / ١ ، ورقم ٢ / ٢) .

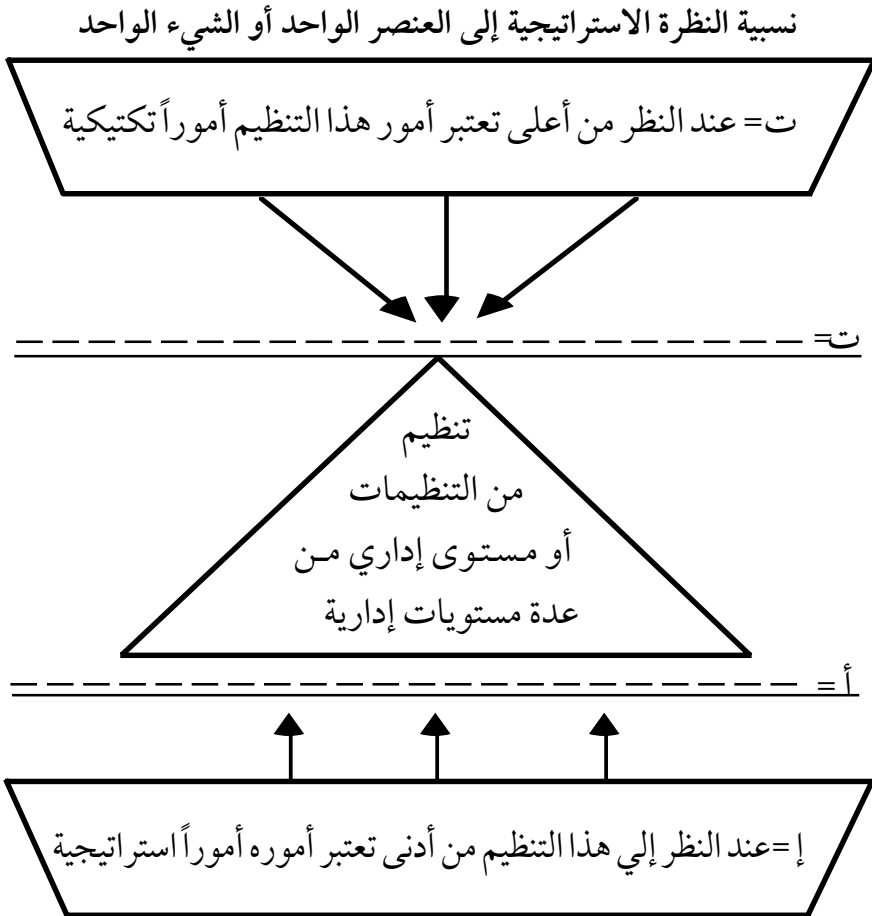
ولعل هذا الرأي للباحث يتوافق إلى حد كبير مع ما ذهب إليه^(١) Tourangeau حيث ذكر أن مصطلحات كل من الأهداف ، والاستراتيجية ،

(1)Tourangeau ,Kevin W. strategy management, N.Y.:McGraw-Hill,Inc.,1981,p.42.

والتكتيكات يمكن أن تشير إلى نفس الشيء، وذلك اعتماداً على المستوى الإداري والمنظور أو وجهة النظر التي ينظر من خلالها إلى هذا الشيء، ونص كلماته هي:

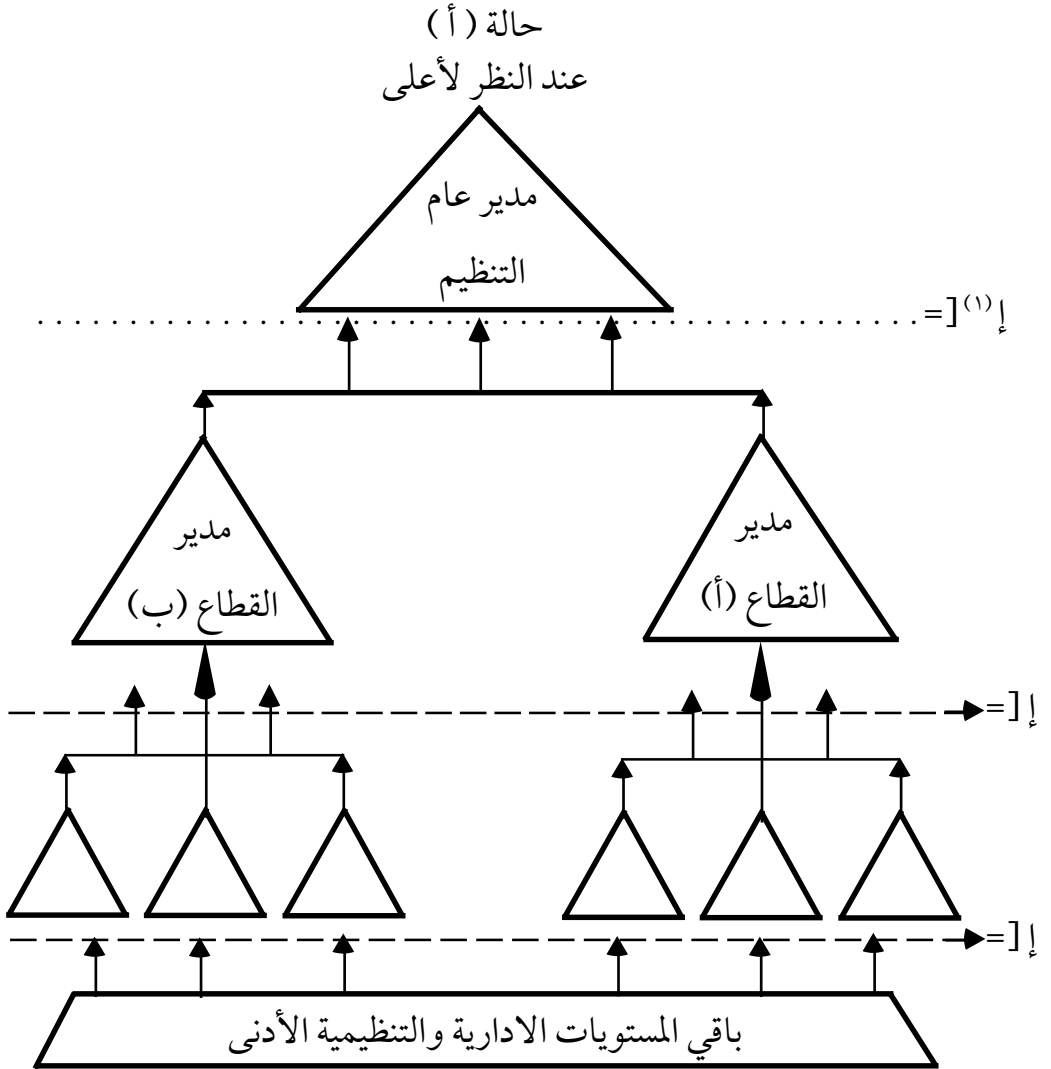
(... The words objectives, strategy and Tactics could possibly all refer to the same thing depending upon the level of management and its point of view .

شكل رقم (١ / ٢)



شكل رقم (٢ . ٢)

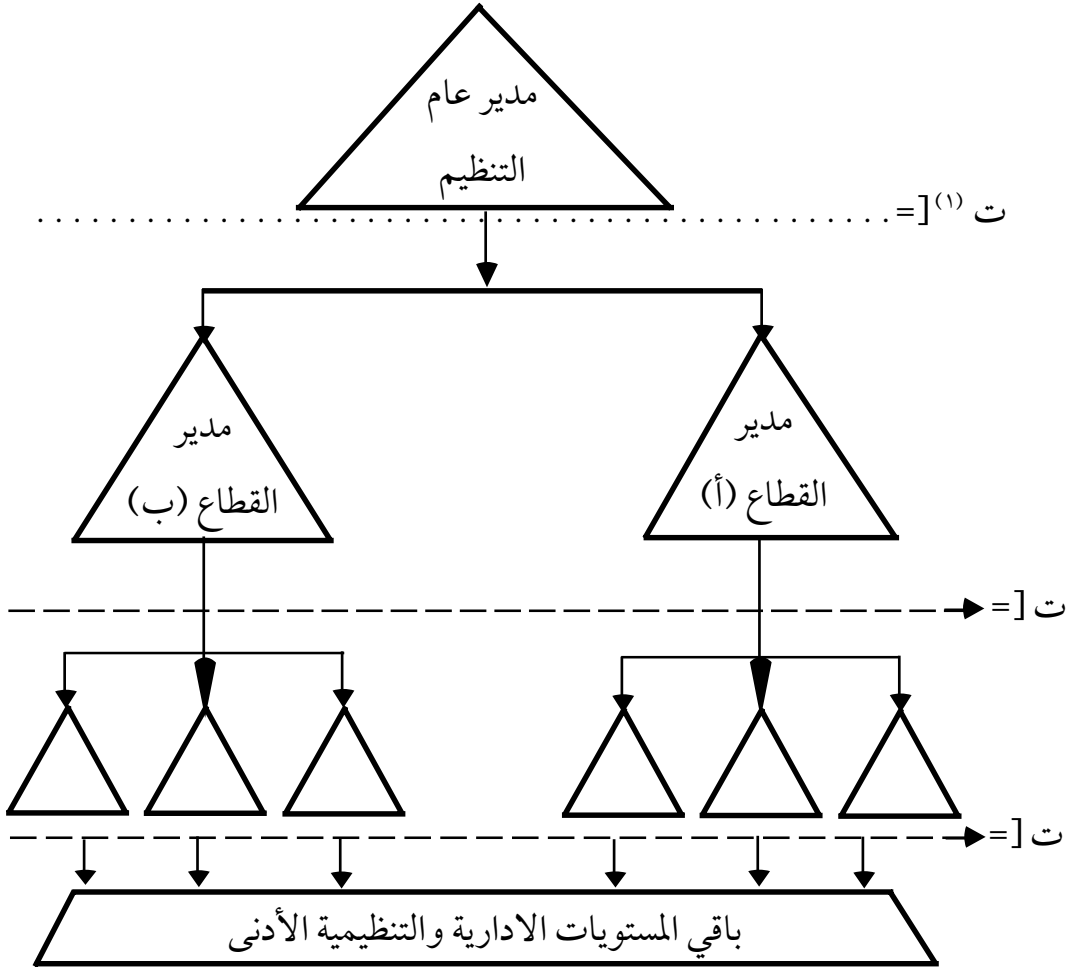
نسبية النظرة الاستراتيجية إلى أمور التنظيمات أو المستويات الإدارية المتعددة



عند النظر لأعلى من قبل المستويات الأدنى ، تعتبر أمور المستويات المنظور إليها أموراً استراتيجية بالنسبة للمستويات الأدنى .

(١) = نظرة استراتيجية لأمر المستوى الأعلى .

حالة (ب)
عند النظر لأدنى



عند النظر لأدنى من قبل المستويات الأعلى ، تعتبر أمور المستويات الأدنى المنظور إليها
أموراً تكتيكية بالنسبة للمستويات الأعلى .

(١) ت = نظرة تكتيكية لأمر المستوى الأدنى .

ويؤكد الباحث هنا على أهمية وضرورة ممارسة الإدارة الاستراتيجية من قبل كافة المنظمات والمستويات الإدارية، وأن ممارسة الإدارة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي ليس حكراً ولا قاصراً على منظمات معينة في مجالات معينة دون أخرى، وليس قاصراً على المنظمات الكبيرة دون المنظمات الصغيرة، فالمنظمات العالمية، والدولية، والإقليمية، والوطنية، والمحلية كلها سواء في حاجتها إلى ممارسة الإدارة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي، وكذلك الأمر فيما يتعلق بالمنظمات الفرعية المنبثقة والمتفرعة من منظمات أكبر كوحدة الأعمال الاستراتيجية. وكذلك الأمر فيما يتعلق بالمستويات الإدارية المتدرجة داخل هذه المنظمات، فالكل في حاجة إلى ممارسة الإدارة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي، ولكن كل بحسب حالته وفي نطاق اختصاصه، وبحسب مركزه ومستواه الإداري والتنظيمي.

ولعل هذا يشير إلى أهمية دراسة وتعلم الاستراتيجية والتخطيط والإدارة الاستراتيجية، وأهمية أساليب ومداخل فعاله في تعلم ودراسة وتدريس الاستراتيجية والتخطيط والإدارة الاستراتيجية، والتي من بينها توظيف المدخل الإجرائي في دراسة وتدريس الحالات الاستراتيجية، موضوع هذا البحث.

أما التفرقة بين الاستراتيجية كإصطلاح، والاستراتيجية كصفة حيث يعتمد البعض استخدام الاستراتيجية كصفة لإضفاء الأهمية على الشيء الموصوف بها، ومن ذلك قيام البعض بإضافتها إلى عنوان مؤلفه أو بحثه ليشير إلى أهمية محتوى هذا البحث أو المؤلف. وفي هذا الخصوص، وفيما يتعلق بالاستراتيجية كإصطلاح إداري فقد تم بيان ذلك، وأما الإستراتيجية كصفة، فهي تشير إلى تلك الأحداث أو الوقائع أو الأمور والقضايا أو

القرارات الهامة التي يمتد تأثيرها على التنظيم ليشمل واحد أو أكثر من المحاور والأبعاد التالية^(١) :

البعد الأول:

الامتداد الزمني للتأثيرات الناجمة عن هذه الأحداث أو الأمور، حيث تتجاوز تأثيراتها الحاضر لتغطي فترة زمنية كبيرة من مستقبل التنظيم، تتناسب مع الامتداد الزمني لدورة حياة التنظيم.

البعد الثاني:

الامتداد الوظيفي أو المجالي لهذه التأثيرات، حيث يمتد تأثيرها ليغطي ويشمل معظم مجالات الأنشطة والأعمال بالتنظيم.

البعد الثالث:

الامتداد الجغرافي المكاني - أو الإقليمي - لهذه التأثيرات حيث يمتد تأثيرها ليشمل معظم المناطق أو الوحدات التنظيمية بالتنظيم.

البعد الرابع:

الامتداد البيئي للتأثيرات الناجمة عن هذه الأحداث أو الأمور الهامة، حيث يمتد تأثيرها ليشمل كلاً من البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية للتنظيم. ويرى الباحث أن الاستراتيجية كإصطلاح. وكذلك كل من التخطيط والإدارة الاستراتيجية يتوافر فيها قدر كبير من كل بعد أو محور من هذه الأبعاد أو المحاور الأربع، فضلاً عن المضمون الاصطلاحي لكل منها.

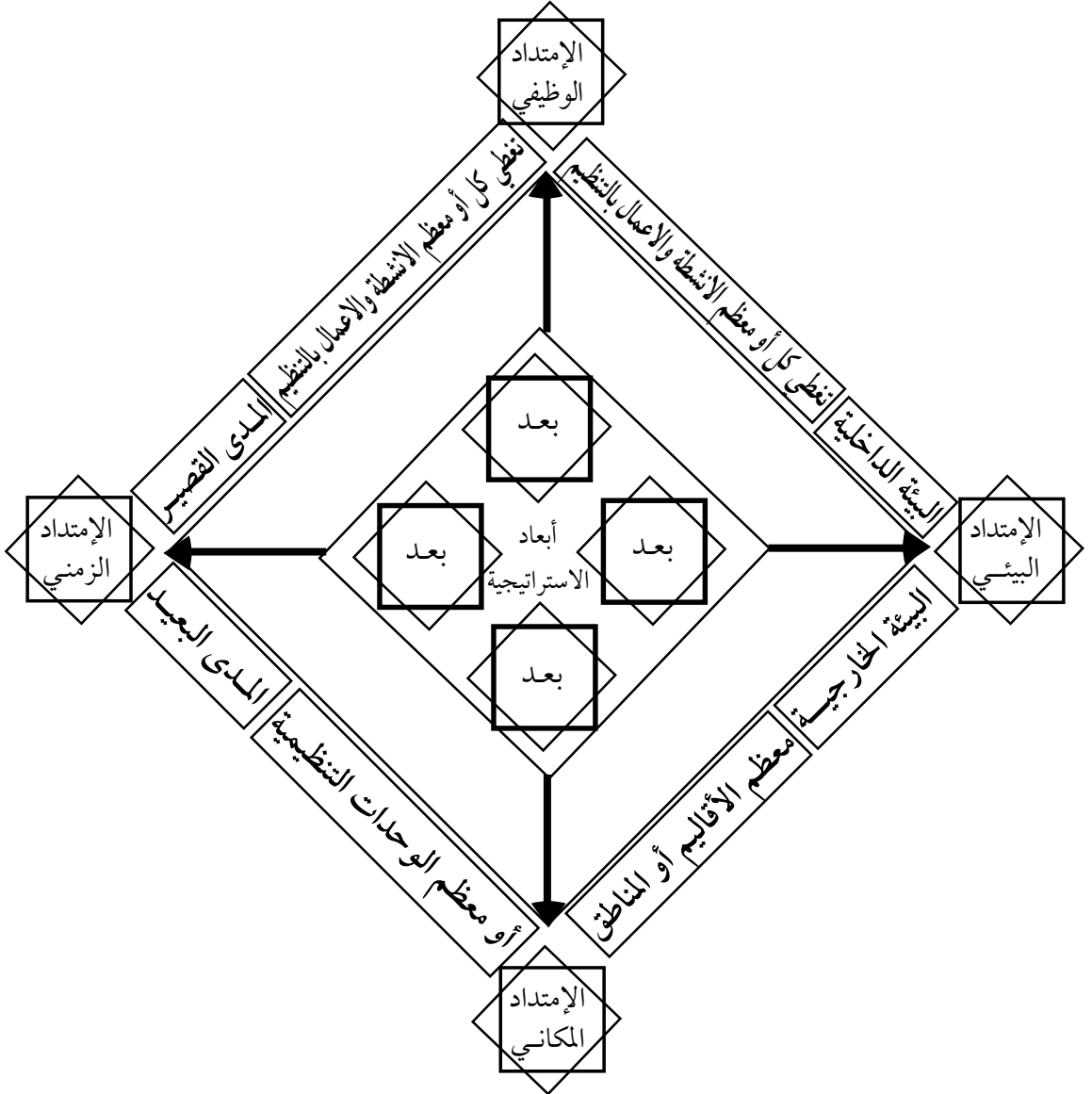
فالاستراتيجية كخطة - أو إطار أو برنامج عمل - ليست كأية خطة أو برنامج عمل ولكنها خطة تتعلق بتحقيق رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها

(١) عبد الشافي محمد أبو العينين، نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق ص ٢٦.

الأساسية ورؤيتها المستقبلية، ومن ثم فهي تتوافر فيها الأبعاد أو المحاور الأربعة السابقة بدرجة كبيرة (أنظر الشكل المرفق).

شكل رقم (٣)

الأبعاد الأربعة للاستراتيجية



١. ٢. ٣. تعدد مداخل تعريف الإدارة الاستراتيجية

من خلال استقراء ماهية وتعريفات الإدارة الاستراتيجية في أدبيات الفكر الإداري المعاصر ، وبعدد من المواقع المتاحة على الشبكة الإلكترونية بصفة خاصة يتبين وجود تعدد في التعريفات ومفاهيم الإدارة الاستراتيجية . وباستقراء حقيقة وواقع حقيقة هذا التعدد في المفاهيم والتعريفات الخاصة بهذا المصطلح ، تبين للباحث أن هذا التعدد في مفاهيم وتعريفات الإدارة الاستراتيجية في الفكر الإداري المعاصر لا يعكس في الجانب الأكبر منه اختلافات في المضمون بقدر ما يعكس اختلافات في المداخل التعريفية المستخدمة للوقوف على ماهية الإدارة الإستراتيجية ، خصوصاً مع وجود تزايد ملحوظ في المداخل التعريفية المستخدمة في مجال العلوم الإدارية والاجتماعية .

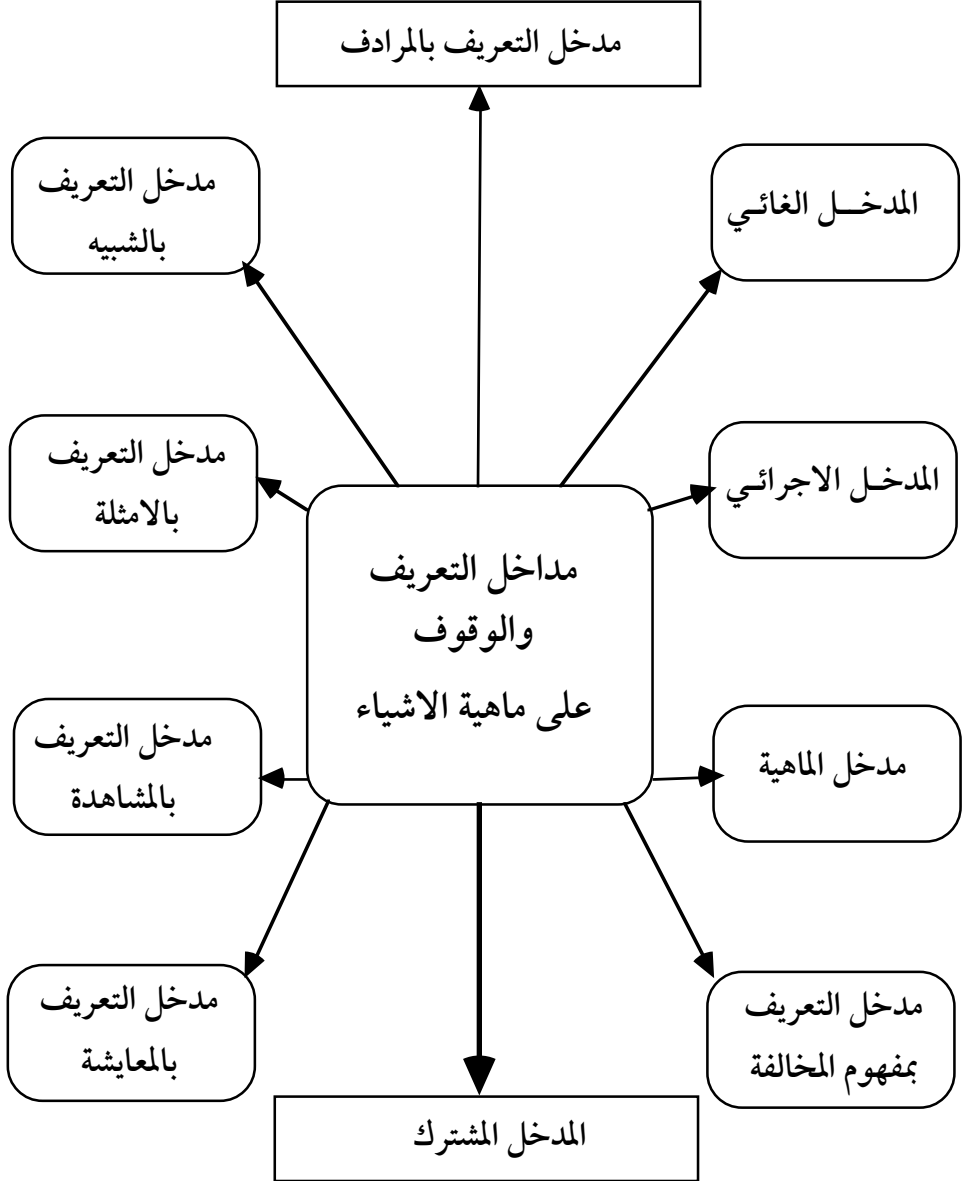
وفي هذا الصدد فقد قام الباحث برصد عدد من المداخل التعريفية المستخدمة في مجال العلوم الإدارية والاجتماعية ، والعلوم الطبيعية . ولعل من أهم هذه المداخل التالية ، (أنظر الشكل المرفق) :

- ١- المدخل الغائي : الذي يتصدى لتعريف الشيء أو العنصر موضع التعريف من خلال بيان الغاية من هذا الشيء أو العنصر موضع التعريف .
- ٢- المدخل الإجرائي : الذي يعرف الشيء أو العنصر موضع التعريف من خلال بيان الإجراءات والخطوات المتبعة لتحقيق الغاية منه .
- ٣- مدخل الماهية : ويعرف الشيء أو العنصر موضع التعريف من خلال بيان صفاته وخصائصه وعناصره ومكوناته .
- ٤- مدخل التعريف بمفهوم المخالفة ، والذي يعرف الشيء أو العنصر موضع التعريف عن طريق تعريف الشيء أو العنصر موضع التعريف المخالف له ، أي عن طريق تعريف نقيضه .

- ٥- المدخل المشترك : وهو الذي يجمع بين المداخل الأربعة السابقة أو غيرها في تعريف الأشياء .
- ٦- مدخل التعريف بالأمثلة ، بتعريف الشيء أو العنصر موضع التعريف من خلال ذكر بعض الأمثلة التي تقرب إلى الذهن المعنى المراد بهذا الشيء أو العنصر موضع التعريف .
- ٧- مدخل التعريف بالمرادف ، أي بواسطة لفظ واضح ومعروف مرادف له .
- ٨- مدخل التعريف بالشبيه ، أي من خلال التعريف بشيء واضح ومعروف مشابه له .
- ٩- مدخل التعريف بالمعايشة ، وذلك بالتعريف بالشيء أو العنصر موضع التعريف من خلال الممارسة الفعلية له ، والتفاعل معه .
- ١٠- مدخل التعريف بالمشاهدة ، وذلك بالتعريف بالشيء أو العنصر موضع التعريف من خلال مشاهدته أو مشاهدة صور حسية له .

شكل رقم (٤)

المدخل المستخدمة في الوقوف على ماهية الأشياء أو العناصر*



* تجدر الإشارة إلى أن مدخلي التعريف بالمشاهدة والتعريف بالمعايشة يصعب توظيفهما في التعريف بمصطلحات العلوم الإدارية .

كما تجدر الإشارة كذلك إلى أن البعض يصنف مداخل التعريف إلى مدخلين أساسيين^(١) :

١- المدخل النظري : Theoretical :

ووفقاً له يتم تعريف الشيء أو العنصر موضع التعريف من خلال التعبير اللفظي عن المعنى أو التصور النظري أو الذهني للشيء .

٢- المدخل الإجرائي : Operational :

ووفقاً له يتم تعريف الشيء أو العنصر موضع التعريف من خلال بيان الإجراءات أو القواعد أو الخطوات أو الأساليب المستخدمة لتحقيق الغاية من هذا الشيء أو العنصر ، أو المستخدمة في دراسة الشيء أو العنصر موضع التعريف .

ويمكن التمثيل لذلك من خلال تعريف العلم ، حيث يستخدم كلا المدخلين لتعريفه بأنه^(٢) جسد منظم من المعرفة ، أو جسد مترابط من الحقائق الثابتة المصنفة ، وهذا التعريف يتوافق إلى حد كبير مع المدخل النظري ، وكذلك يتم تعريف العلم على أنه طريقة منظمة للحصول على المعرفة ولعل هذا التعريف يتوافق مع المدخل الإجرائي لتعريف العلم .

وتتزايد أهمية المدخل الإجرائي والتعريفات الإجرائية في العصر الحديث ، وخاصة في مجال العلوم الطبيعية ، كما يرى البعض^(٣) أن العلوم

(١) حسين عبد الحميد رشوان ، مرجع سابق ص ص ٢١٩-٢٢١ .

(٢) المرجع السابق ، ص ١٧ ، سالم بن سعيد القحطاني وآخرون ، منهج البحث في العلوم السلوكية ، الرياض ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، ١٤٢١ هـ - ٢٠٠٠ م ، ص ص ٢٤-٢٦ .

(٣) حسين عبد الحميد رشوان ، مرجع سابق ص ص ٢٢٠ ، نقلاً عن : محمد علي محمد ، علم الاجتماع والمنهج العلمي ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٦ م ، ص ص ٩٤-٩٥ .

الإنسانية والاجتماعية . ومن بينها العلوم الإدارية - كلما ارتقت ، وارتقت أساليبها وأدواتها البحثية ، كلما زاد اعتمادها على التعريفات الإجرائية .

وعلى ذلك يتضح انه على ضوء هذا التعدد والتباين في مداخل تعريف العناصر والمصطلحات الإدارية وغيرها من عناصر ومصطلحات العلوم الاجتماعية فإن الناتج الطبيعي لوجود هذا الاختلاف والتباين هو وجود هذا الاختلاف والتباين في تعريفات كثير من العناصر والمصطلحات الإدارية ، ومن هذا المنطلق فإن الباحث يرى أن هذا التعدد والتباين في تعريفات الإدارة الاستراتيجية قد لا يكون مرده وجود اختلاف جوهري في مضمون الإدارة الاستراتيجية بقدر ما يعكس اختلافًا وتباينًا في طبيعة ومنظور مداخل التعريف المستخدمة في تعريف هذا العنصر أو المصطلح الإداري .

ويدعم هذا الرأي كون التخطيط بشكل عام ، والتخطيط والإدارة الاستراتيجية بشكل خاص ، من أقرب عناصر الإدارة إلى العلم وأبعدها عن الفن ، حيث يتوافر لأصولها وقواعدها ومنطلقاتها قدر من الثبات والعمومية تجعلها أقرب ما تكون إلى الأصول والقواعد والمنطلقات العلمية .

ولعل هذا هو الذي حدا بالباحث لانتهاج الاستقراء المكتبي للوقوف على نموذج مختصر لعملية الإدارة الاستراتيجية ، ونموذج آخر موسع للإدارة الاستراتيجية ، حيث يشمل النموذج المختصر على عدد من العناصر والمكونات الأساسية التي تشكل قوام عملية الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر غالبية كتاب الإدارة الاستراتيجية ممن تم استقراء كتاباتهم في هذا الصدد ، في حين يشتمل النموذج الموسع لعملية الإدارة الاستراتيجية فضلا عن العناصر الأساسية التي أشتمل عليها النموذج العام المختصر على عناصر أخرى تكميلية وتحسينية ، وإضافية لتفعيل عملية الإدارة الاستراتيجية من

وجهة نظر أكثر كتاب الإدارة الإستراتيجية . ومن ثم قيام الباحث بتوظيف كلا النموذجين في التوصل إلى نموذج توفيقى متوازن وفعال - من وجهة نظره - لعملية الإدارة الاستراتيجية .

١ . ٢ . ٤ تعريف الإدارة الاستراتيجية ودور التخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي:

تعريف الإدارة الاستراتيجية:

على ضوء الاستقراء المكتبي السابق الإشارة إليه ، وما انتهى إليه من توصل إلى نموذج مختصر لعملية الإدارة الاستراتيجية ، وعلى ضوء الرجوع إلى عدد من تعريفات ونماذج عملية الإدارة الاستراتيجية بعدد من كتب

(١) عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص ٢٠،
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ٥٣-٥٦ .

- ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق، ص ٢٢ .
- مصطفى محمد أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية ، مرجع سابق، ص ٣٦ .

علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ٧٦ .
- عائدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص ٤ .
- أشوك شاندا، وشلبا كوبرا، استراتيجية الموارد البشرية، (ترجمة عبد الحكم الخزامي)، مرجع سابق، ص ٣٣ .

- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ٣٤٢ .
- مجموعة من الأوراق العلمية عن الاستراتيجية والتخطيط والإدارة الاستراتيجية، حلقة التخطيط الاستراتيجي، الرياض : معهد الإدارة العامة .
- عبد الرحمن توفيق ، وحسن فرحات ، إدارة الاستراتيجية، مرجع سابق ، ص ٧١-٧٢ .

الإدارة الاستراتيجية الحديثة^(١) وبالرجوع كذلك إلى عدد من تعريفات ونماذج الإدارة الاستراتيجية بعدد من المواقع المتخصصة بالشبكة الالكترونية^(١)، فإنه يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية تعريفا عاما مختصرا على إنها تلك العملية التي تشتمل على العناصر والمكونات الآتية:

١ - عملية تحليل البيئة الخارجية، الحالية والمستقبلية للتنظيم.

-
- (١) <http://www.alianceonline.org/faqs/spfaq11.htm> (19/07/2002)
<http://www.utc.fr/~farges/Qualite/Q-madison/Madison.htm>.
<http://www.swrcb.cagov/strategicoplan> (20/09/1424)
<http://highered.McGrawhill.com/sites/0072443715/studednt.View0/chapter1/kev.com>
<http://www.team-international.com/conference/healthcare/paper4.htm>.03/8/2002
<http://www.1hfm.salford.ac.uk/Resources/stratman/handouts/week-1week-01-lectur...> (23/09/1424).
<http://www.file://C:\WINDOWS\DESKTOP/m1.htm> (05/07/2002).
<http://www.extention.iastate.edu/agdm/wholefarm/htm1/c5-41.htm>(01/08/2002)
<http://www.swrcb.ca.gov/strategicplan/>(20/9/1424)
<http://www.highered.McGrawhill.com/sites/0072443715/student..View0/chapter1/kev.com>. (23/09/1424)
<http://www.team-international.com/conference/healthcare/paper4.htm> (03/08/2002)
<http://www.1hfm.salford.ac.uk/Resources/stratman/handouts/week-01-01-lectur.com> (23/09/1424).
<http://c:windows\desktop\m1.htm> (05/07/2002)
<http://www.extension.iastate.deu/agdm/wholefam/htm1c5-41.htm>1 (01/08/2002)
<http://www.asiacificymca.org/statement-of-mission.htm>.
<http://www.swrcb.ca.gov/strategicplan/>(20/09/1424).

- ٢ - عملية تحليل البيئة الداخلية، الحالية والمستقبلية للتنظيم .
 - ٣ - تحديد الرؤية والرسالة المستقبلية للتنظيم .
 - ٤ - عملية تحديد الأهداف العامة للتنظيم .
 - ٥ - علمية تحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة والممكنة لتحقيق هذه الأهداف ومن ثم رسالة Mission ورؤية Vision التنظيم .
 - ٦ - عملية تحديد الاختيار الاستراتيجي .
 - ٧ - تطبيق الاستراتيجية المختارة .
 - ٨ - عملية رقابة وتقييم تطبيق الاستراتيجية .
- كما يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية تعريفا متوازنا أكثر اتساعا وشمولا من التعريف السابق على إنها تلك العملية التي تشمل على العناصر والمكونات التالية :
- ١ - عملية التحقق من جاهزية التنظيم لعملية الإدارة الاستراتيجية .
 - ٢ - عملية التخطيط والإعداد للقيام بعملية الإدارة الاستراتيجية .
 - ٣ - عملية تحليل البيئة الخارجية العامة : الحالية والمستقبلية للتنظيم .
 - ٤ - تحليل البيئة الخارجية الخاصة : الحالية والمستقبلية للتنظيم .
 - ٥ - عملية تحليل البيئة التنافسية : الحالية والمستقبلية للتنظيم .
 - ٦ - عملية تحليل البيئة الداخلية : الحالية والمستقبلية للتنظيم من حيث العناصر والإمكانات (المادية والمالية والتكنولوجية والمعلوماتية والبشرية) .
 - ٧ - عملية تحليل غايات وأهداف ومواقف أصحاب المصالح بكل من البيئة الداخلية والخارجية الحالية والمستقبلية تجاه التنظيم .

- ٨- عملية تحديد وتطوير الرؤية المستقبلية للتنظيم .
- ٩- عملية تحديد وتطوير الرسالة المستقبلية للتنظيم .
- ١٠- عملية تحديد الأهداف الرئيسة والعامّة للتنظيم .
- ١١- عملية تحديد الإمكانيات والموارد المستقبلية التي يمكن تخصيصها لمواجهة متطلبات تحقيق الأهداف المستقبلية الرئيسة والعامّة للتنظيم .
- ١٢- عملية تحديد وتحليل الموقف الاستراتيجي الحالي للتنظيم ، من حيث :
 - الرؤية والرسالة والأهداف الرئيسة والعامّة الحالية .
 - الموارد والامكانيات المخصصة لتحقيق هذه الأهداف .
 - الخطط والبرامج الاستراتيجية المطبقة لتحقيق هذه الأهداف ، ومن ثم الرسالة والرؤية الحالية للتنظيم .
- ١٣- عملية تحديد الفجوة الاستراتيجية .
- ١٤- عملية إعادة تحديد وتطوير الرؤية والرسالة المستقبلية للتنظيم .
- ١٥- عملية إعادة تحديد وتطوير الأهداف الرئيسة والعامّة للتنظيم .
- ١٦- عملية تحديد الخيارات الاستراتيجية المتاحة لتحقيق الأهداف العامّة الرئيسة للتنظيم .
- ١٧- عملية تحليل وتقييم الخيارات الاستراتيجية المتاحة ، ومن ثم تحديد وإختيار الاستراتيجية المناسبة
- ١٨- عملية تحديد وتطوير استراتيجيات التطبيق للاستراتيجية المختارة .
- ١٩- عملية تخصيص الإمكانيات والموارد، المادية والمالية والتكنولوجية، والمعلوماتية، والبشرية، المطلوبة لتطبيق الاستراتيجية المختارة .
- ٢٠- عملية رقابة وتقييم وتقويم تطبيق الخطط والبرامج الاستراتيجية .

١ . ٢ . ٥ التخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي في إطار الإدارة الإستراتيجية:

على الرغم من أهمية الإدارة الإستراتيجية، وتميزها عن الإدارة غير الإستراتيجية، في مواجهة المتغيرات البيئية المعاصرة، فإن الباحث يعتقد أن هذا التميز مرده إلى تميز التخطيط الإستراتيجي كعنصر رئيس^(١) ومن عناصر الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط طويل المدى كعنصر رئيس من عناصر الإدارة غير الاستراتيجية.

وبالرغوع إلى أدبيات الفكر الإداري يتبين أن أهم جوانب التميز والاختلاف بين التخطيط الإستراتيجي وبين التخطيط طويل المدى يتمثل في افتراضات كل منهما فيما يتعلق بالبيئة والأوضاع المستقبلية، ويتمثل كذلك في موقف كل منهما تجاه هذه الأوضاع والمتغيرات والمستجدات البيئية.

فالتخطيط طويل المدى بداية يسعى لوضع وتطوير خطة عمل لتحقيق هدف عام Goal أو مجموعة من الأهداف على مدار فترة زمنية تمتد لعدة سنوات، والافتراض الأساسي الذي ينطلق منه التخطيط طويل المدى في هذا الصدد أن المعرفة الحالية المتاحة عن الأوضاع والظروف المستقبلية البيئية يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها لوضع وتطوير هذه الخطط. وأن الأوضاع البيئية تتميز بشيء من الثبات والاستقرار، ومن ثم فإن في الإمكان التنبؤ

(١) عبد الشافي محمد أبو الفضل، التخطيط الاستراتيجي والتنمية المحلية، القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المؤتمر العلمي السنوي الثالث لقسم الإدارة العامة، ١٩٩٦م، ص ٣.

بالتغيرات البيئية . والتركيز في التخطيط طويل المدى موجه لتحقيق هدف - أو مجموعة الأهداف - المحددة للتنظيم من خلال العمل على تطبيق الخطة أو الخطط الموضوعة في هذا الخصوص .

أما فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي⁽¹⁾ فالأمر يختلف ، حيث أن الافتراض الأساسي قوامه ؛ ان الأوضاع والظروف البيئية في تغير واضطراب ، ويصعب في الغالب التنبؤ بهذه المتغيرات الاضطرابات البيئية ، هذا فيما يتعلق بافتراض التخطيط الاستراتيجية عن البيئة ، أما فيما يتعلق بموقفه من الظروف والأوضاع والمتغيرات البيئية ، فإن الافتراض الأساسي للتخطيط الاستراتيجي يقوم على أساس وجوب استجابة التنظيم وتوافقه مع المتغيرات والمستجدات في الظروف والأوضاع البيئية .

ومن ثم فإن اهتمام التخطيط الإستراتيجي موجه نحو محاولة فهم ومعرفة ماهية وكيفية التغيرات البيئية الحالية والتغيرات البيئية المستقبلية والعمل على تطوير القرارات التنظيمية التي تستجيب وتتوافق مع هذه المتغيرات البيئية باستمرار .

Thus, the emphasis in strategic planning is on understanding how the environment is changing and will change, and in developing organizational decisions, which are responsive to these changes.⁽²⁾

وعلى ضوء ذلك يتبين انه إذا كان ابرز ما يميز الإدارة الإستراتيجية هو قدرتها على جعل التنظيم يستجيب ويتوافق مع المتغيرات والمستجدات البيئية باستمرار ، فإن التخطيط الاستراتيجي هو الوسيلة الأساسية لتحقيق هذه الاستجابة وهذا التوافق .

(1) <http://www.allianceonline.org/faqs/spfaq11.htm1>, 19/07/2002

(2) Ibid.,

الفصل الثاني

توظيف الحالات الاستراتيجية

في دراسة الإدارة الاستراتيجية

٢ . توظيف الحالات الاستراتيجية في دراسة الإدارة الاستراتيجية

٢ . ١ أهمية دراسة الحالات الدراسية في الفكر الإداري الاستراتيجي

يربط كثير من كتاب الاستراتيجية بين استخدام أسلوب دراسة الحالات وبين دراسة الاستراتيجية بصفة خاصة ، ومن هؤلاء الكتاب «Stahl» وزميله حيث يربطان بين دراسة الحالات بكثافة وبين دراسة الإدارة الاستراتيجية^(١) «Strategic Management» ، بل أن « Stahl » وزميله يقرران انه بالرغم من عدم وجود بديل يغني عن المعاشة الفعلية للخبرات والتجارب الحقيقية لواقع المنظمات والمواقف القرارية الفعلية ، فإن دراسة الحالات تعتبر لديهما أفضل وسيلة تالية متاحة لدراسة هذا الواقع والتعامل معه واكتساب مثل هذه الخبرات الإستراتيجية^(٢) Case Study is the next best thing to being there. وكذلك يقرر «Byars» أن استخدام الحالات الدراسية يعتبر من الأمور الأساسية لتعلم الإدارة الاستراتيجية وتطوير مهارات الدارسين وتنمية قدراتهم فيما يتعلق بتطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية^(٣) ويشارك هؤلاء الرأي أيضاً كل من «Jauch» وزميله^(٤) حيث يقرران أن دراسة وتحليل

(1) Stahl, Michael J. & Other, Strategic Management for Decision Making, Boston, PWS-Kent, Inc., 1992,p 226.

(2) Ibid., pp.226-227.

(3) Byars, Lloyd L, Strategic Management, N.Y.: Harper & Row, Inc. 1987, p189.

(4) Jauch, Lawrence T. & other, Strategic Management and Business Policy, N.Y.: McGraw Hill, Inc. 1989, p.403.

الحالات أكثر الأدوات والأساليب انتشارا واستخداما لدراسة الإدارة الاستراتيجية وفهم مدى تعقيد القرارات الاستراتيجية المتكاملة من منظور الإدارة العليا في المنظمة Case analysis is the most widely used method وبشكل عام يمكن القول بأن توظيف الحالات الاستراتيجية في دراسة الإدارة الاستراتيجية ، يوفر للدارسين والممارسين المشاركين في دراسة وتحليل هذه الحالات الفرصة لتنمية مهاراتهم فيما يتعلق بممارسة الإدارة الاستراتيجية بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بخطواته وعناصره بشكل خاص ، وخاصة فيما يتعلق بتنمية المهارات المتعلقة بالعناصر التالية :

- ١ - تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات بهذه البيئة .
- ٢ - تحليل البيئة الداخلية وتحديد ما بها من جوانب الضعف والقوة .
- ٣ - تحديد وتطوير رسالة التنظيم ، والرؤية المستقبلية .
- ٤ - تحديد وتطوير الغايات والأهداف العامة للتنظيم .
- ٥ - تحليل البيئة التنافسية ، وخطط واستراتيجيات المنافسين .
- ٦ - تحليل وتحديد الإمكانيات والموارد المتاحة للتنظيم .
- ٧ - تحليل وتحديد الفجوة الاستراتيجية ، بين الموقف الاستراتيجي الحالي ، وبين الموقف الاستراتيجي المستقبلي - المخطط له - للتنظيم .
- ٨ - تحليل وتحديد الفجوة الاستراتيجية بين الإمكانيات المطلوبة لتطبيق الاستراتيجيات ، وبين الإمكانيات المتاحة للتنظيم .
- ٩ - تحديد متطلبات ومشكلات تطبيق الخطط الاستراتيجية .
- ١٠ - تحديد و تطوير الاستراتيجيات والسيناريوهات البديلة .
- ١١ - تطوير وتحليل وتقييم البدائل والخيارات الخططية الاستراتيجية وتحديد الاختيار الاستراتيجي للتنظيم .

وفضلاً عما سبق فإن توظيف الحالات الاستراتيجية الدراسية في دراسة وتدرّيس الإدارة الاستراتيجية له عديد من المزايا فيما يتعلق بالدارسين ، والممارسين المشاركين في دراسة وتحليل هذه الحالات ، لعل من أهمها :

- ١- تنمية الفكر الاستراتيجي ، حيث يتطلب تحليل الحالات الاستراتيجية الرؤية الثاقبة والبصيرة الخلاقة لما هو متوقع من أحداث مستقبلية .
- ٢- تنمية الفكر الإبداعي ، من خلال حث ودفع الأفراد على توليد البدائل وتقديم الحلول المبتكرة .
- ٣- تنمية الجوانب الاجتماعية والسلوكية لدى الأفراد المشاركين في دراسة وتحليل هذه الحالات بشكل جماعي في غالب الحالات .
- ٤- الربط بين النظرية والتطبيق ، من خلال إتاحة الفرصة لدى الأفراد لتطبيق ما تعلموه من مبادئ ونظريات وأفكار على الحالة موضع الدراسة .
- ٥- المشاركة الإيجابية والفعالة للأفراد في العملية التعليمية والتدريبية .
- ٦- الخروج بالأفراد من أسر وسليبات التعليم بالتلقين من خلال المحاضرات الدراسية ، وهي الأسلوب الغالب في التدريس في الغالبية العظمى من الجامعات والمراكز العلمية والبحثية والتدريبية في العالم العربي .

٢ . ٢ واقعية الحالات الاستراتيجية الدراسية

ولقد كان بدهياً حتى يتسنى الاستفادة الحقيقية من أسلوب دراسة الحالات وتوظيفه في مجال دراسة الإدارة الاستراتيجية ، وحتى يسهم في تنمية وتطوير مهارات وقدرات الدارسين فيما يتعلق بتطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية كان بدهياً حتى يتسنى ذلك ضرورة أن تكون تلك الحالات الدراسية منبثقة من واقع وبيئة الإدارة الإستراتيجية في المجتمع موضع الدراسة .

بل ان العديد من الكتاب يشترط أن تكون تلك الحالات الدراسية بمثابة وصف أو تعبير عن واقع منظمات حقيقية ، ومن هؤلاء^(١) «Byars» حيث يقرر أن الحالات يجب إعدادها من واقع أحداث ومواقف مأخوذة من منظمات فعلية وليست منظمات وهمية لا تمت للواقع بصلة .

ومن هؤلاء أيضا (Jauch) وزميله^(٢) حيث يقرر ان الحالات يجب أن تبنى على أساس مادة- أحداث أو مواقف- تم جمعها عن واقع منظمات حقيقية .

ويرى ذلك أيضا (Stahl) وزميله^(٣) حيث يقرر ان الحالات الخاصة بدراسة إستراتيجيات الأعمال تصف وتبين مواقف فعلية في مجال الأعمال وأنها بمثابة تعبير عن مجموعة متنوعة وعريضة من القرارات الاستراتيجية المأخوذة كلها من واقع الحياة الحقيقية ويشارك أيضا (Bates) وزميله^(٤) كتاب الإدارة السابق الإشارة إليهم الرأي في وجوب أن تكون الحالات مبنية ومستمدة من مشكلات استراتيجية فعلية وواقعية لمنظمات حقيقية .
. The cases are based on actual strategy problems

ومن هذا المنطلق كان حرص الباحث على :

أولا : توظيف عدد من الحالات الدراسية في تقديم موضوعات مقرر «الإدارة الاستراتيجية» لطلبة الدراسات العليا بأكاديمية السادات

(1)Byars, Lloyd L, op .cit, p189.

(2) Jauch, Lawrence T. & other, Strategic Management and Business Policy, N.Y.: McGraw Hill, Inc. 1989, p.404

(3) Stahl, Michael J. & Other,op.cit.,226.

(4) Bates, Donald L. & other, Strategy and Policy, Iowa: Wm. C. Brown Inc. 1980, p. XIV.

للعلوم الإدارية ثم لطلبة كلية الدراسات العليا بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية وطلبة كلية العلوم الإدارية والتخطيط بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية بعد ذلك .

ثانياً: أن تكون تلك الحالات الدراسية مستمدة من واقع منظمات حقيقية وتعبر عن منظمات لها وجود حقيقي ، مع شيء من التحوير والتغيير في الأحداث والأسماء لعدد من الدواعي ولكن بدون أن يخل ذلك بجوهر الحدث أو الموقف القراري .

وقد ساعد الباحث على أن ينحو هذا الاتجاه عدة عوامل منها :

١- الخبرة العملية التي حصل عليها قبل العمل بالتدريس الجامعي ، من خلال العمل في القوات المسلحة المصرية وفي الجهاز الحكومي بشكل عام وقطاع الأعمال الحكومي بشكل خاص .

٢- طبيعة المهام والجانب الاستشاري التي تضطلع به أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، حيث تيسر للباحث المشاركة في عديد من الاستشارات الإدارية لعدد من المنظمات في قطاعات مختلفة ومتنوعة .

٣- المؤازرة التي لقيها الباحث من أ. د. محمد حسن يسن عليه رحمه الله وحثه للباحث في بداية حياته العلمية على السير في هذا النهج وقبوله الإشراف على الحالة الدراسية الأولى التي قام الباحث بإعدادها لطلبة الدراسات العليا بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية تحت اسم (العزيرية (٦١) عام ١٩٨٤ م .

٤- الصدى والأثر الإيجابي لاستخدام تلك الحالات وتوظيفها في تقديم مقرر الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص ومقررات الإدارة بشكل عام

سواء على مستوى الدراسات العليا أو على مستوى الدارسين ببرامج تدريب الإدارة العليا، والموقف الإيجابي لأعضاء هيئة التدريس من هذه الحالات الدراسية وتزويدهم للباحث بعديد من الملاحظات البناءة في هذا المجال .

٢. ٣ أوجه الاختلاف بين دراسة الحالات الاستراتيجية

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى عدد من أوجه التماثل بين الحالات الاستراتيجية «الدراسية» والحالات الاستراتيجية «الحقيقية» ومن ذلك :

١- أن مادة وجوهر عملية التحليل والدراسة للحالات الاستراتيجية في كل منهما موجه بصفة أساسية إلى تحليل ودراسة «البيانات والمعلومات» ويستوي في ذلك الحالات الحقيقية مع الحالات «الدراسية»، فالتحليل والدراسة في الحالات «الحقيقية» ليس موجهاً لدراسة وتحليل الوقائع والأحداث والآراء والمواقف بقدر ما هو موجه لدراسة وتحليل «البيانات والمعلومات» المتاحة أو المتوافرة عن هذه الأحداث والوقائع والآراء والمواقف شأنها في ذلك شأن الحالات «الدراسية» .

٢- إن المجال الزمني الذي يشمل تحليل ودراسة الحالات الاستراتيجية في كل من الحالتين «الحالات الدراسية» و«الحالات الحقيقية» يتسع ليغطي البيانات المتاحة عن الأزمنة الثلاثة (الماضي والحاضر والمستقبل) .

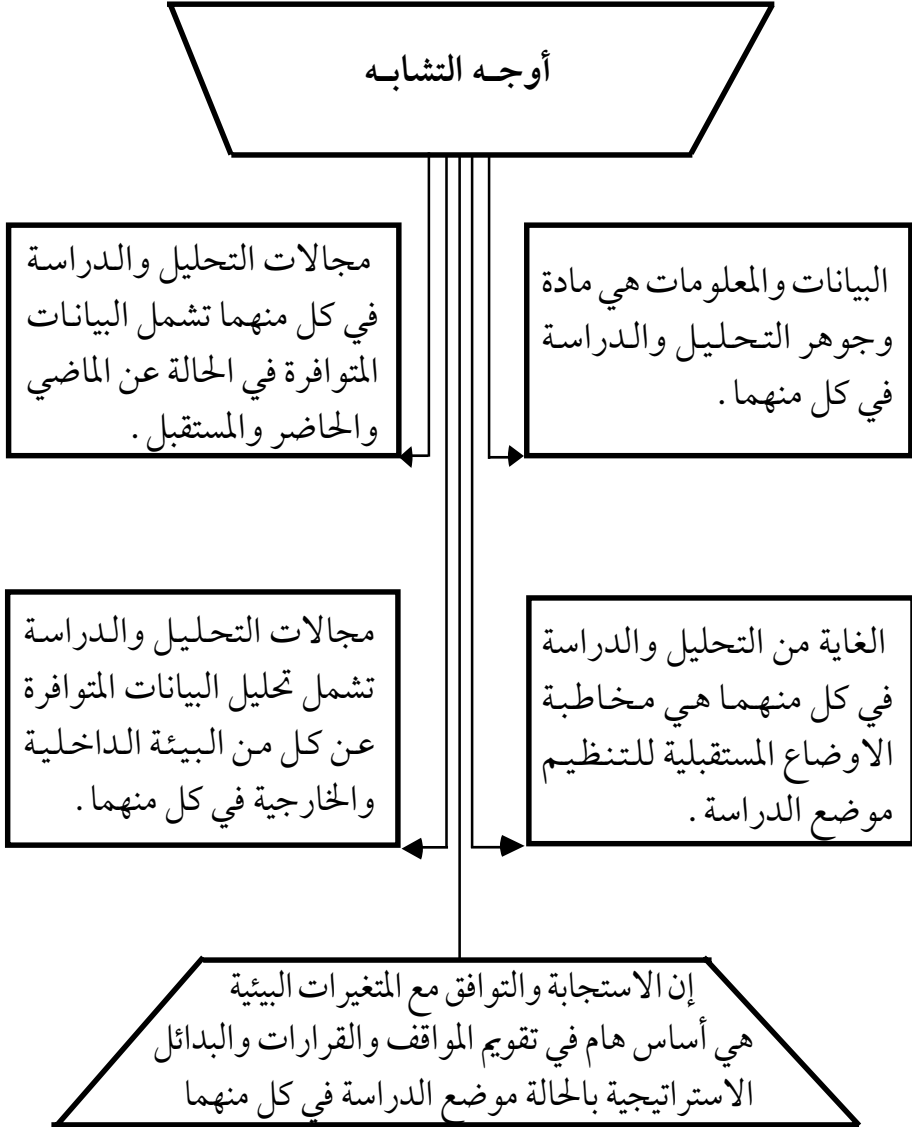
٣- إن المستهدف في النهاية هو تحليل ودراسة الأوضاع المستقبلية للتنظيم موضع البحث على ضوء ما هو متوافر ومتاح من بيانات ومعلومات في أي من الحالتين .

٤- إن المجال البيئي الذي يشملته تحليل ودراسة الحالات الاستراتيجية في كلتا الحالتين يمتد ليشمل دراسة وتحليل كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بكافة عناصر ومستويات كل منهما، وعلى ضوء ما هو متوافر ومتاح من بيانات ومعلومات في كل من الحالتين .

٥- إن التحليل البيئي والاستجابة والتوافق مع المتغيرات البيئية هو في الأساس المحك والمرجع والمعيار في تقويم أي مواقف أو قرارات أو بدائل أو مقترحات مستقبلية عن التنظيم بالحالة الدراسية أو الحالة الحقيقية موضع البحث (أنظر الشكل المرفق رقم « ٥ »).

شكل رقم (٥)

أوجه التشابه بين تحليل ودراسة كل من الحالات الاستراتيجية «الدراسية»،
والحالات الاستراتيجية «الحقيقية»



وعلى ضوء ما سبق يتبين مدى التشابه بين دراسة وتحليل الحالات الاستراتيجية «الدراسية» والحالات الاستراتيجية «الحقيقية».

أما عن الفوارق بينهما ، فلعل أهمهما يتمثل في أمرين :

الأمر الأول : يتعلق بطبيعة مصدر البيانات والمعلومات في كل من الحالتين :

- فمصدر البيانات والمعلومات في الحالة الحقيقية أحداث وأمور ووقائع حقيقية مادية أو غير مادية تتعلق بتنظيم له وجود حقيقي وفعلي الآن .

- في حين أن البيانات والمعلومات في الحالة الدراسية مصدرها أحداث وأمور ووقائع افتراضية مادية أو غير مادية يتم عرضها وتقديمها لخدمة غايات وأهداف دراسية - تعليمية - وهذا لا يتنافى مع كون مادتها الأساسية مستقاة من أحداث وأمور ووقائع تتعلق بتنظيمات تاريخية أو حالية .

- ويمكن تقريب هذا المعنى من خلال دراسة الحالات الطبية حيث نشاهد قيام أساتذة الطب بالكليات والمعاهد والمراكز الطبية التعليمية بتدريس الحالات التشريحية التعليمية ، وهذا يتمثل إلى حد ما مع دراسة الحالات «الدراسية» الاستراتيجية والإدارية .

بينما يقوم الأطباء وكبار الأخصائيين والاستشاريين في المستشفيات والمراكز الطبية العلاجية أو الوقائية بدراسة الحالات المرضية للمرضى المعالجين وهذا يتمثل إلى حد ما مع دراسة الحالات «الحقيقية» الاستراتيجية والإدارية .

الأمر الثاني : ويتعلق بالغاية النهائية من الدراسة والبحث في كل من الحالتين :

- فالغاية النهائية من دراسة وبحث الحالة الحقيقية هو تقويم وتطوير الأوضاع الحالية والمستقبلية للمنظمة بما يكفل التغلب على أي مشكلات حالية أو مستقبلية ، ومن ثم تمكين المنظمة من تحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها .

- أما الغاية النهائية من دراسة وبحث الحالة «الدراسية» هو تنمية وصقل مهارات وقدرات ومعارف الدارسين في المجالات الدراسية أو البحثية ؛ الإستراتيجية والإدارية من خلال دراسة الحالات وإتاحة الفرصة للدارسين لتطبيق المعارف والنظريات والأسس والأساليب العلمية التي تعلموها على الحالة الدراسية موضع البحث .

٢ . ٤ اشتراطات صياغة الحالات الاستراتيجية الدراسية

وعلى ضوء ما سبق ، وبالرجوع إلى الأدبيات في هذا الصدد يتبين وجوب مراعاة الاعتبارات والاشتراطات التالية في صياغة وإعداد الحالات الاستراتيجية (انظر الشكل المرفق) :

١- إن يكون المنطلق الأساسي في تصميم وصياغة الحالات الاستراتيجية الدراسية هو مساعدة الدارس للإدارة بشكل عام والإدارة الاستراتيجية بشكل خاص على عبور الفجوة بين المفاهيم والأفكار العلمية والنظرية الإدارية ، وبين ما يسمى بالعالم الحقيقي للإدارة بشكل عام والإدارة الإستراتيجية بشكل خاص ، ومن خلال تضمين الحالات الدراسية العديد من المواقف الإدارية الواقعية^(١) :

(1) Newman William H. &Other, the process of Management, N.J. : Prentice-Hall, Inc. 1987. p.11.

Cases build a bridge between general concepts and concrete situations.

It will establish pattern for the use of such concepts in real life.

٢- وجوب تضمين الحالات العديد من البيانات والمعلومات النوعية والكمية التي يفترض قيام الدارس بالتوظيف المناسب لكل منها وتحليلها لتحديد البدائل والحلول المناسبة^(١) ويجب في هذا الصدد حصر وتصنيف كل من البيانات والمعلومات الكمية أو الحقائق في مجموعة، والبيانات والمعلومات النوعية أو الآراء في مجموعة أخرى .

٣- وجوب قيام الدارس بالتوظيف الملائم لكل نوعية من مجموعات البيانات والمعلومات ، وقد كان اجتهاد الباحث في هذا الصدد أن يكون الاهتمام والأولوية للبيانات الكمية أو الحقائق عند التفكير في الأمور والجوانب المرتبطة بالتخطيط والخطط الاستراتيجية ، وان يتزايد الاهتمام والأولوية المعطاة للبيانات النوعية والآراء- إلى حد ما- عند التفكير في استراتيجيات التطبيق وتطبيق الاستراتيجية^(*) . وذلك من منطلق أن التخطيط الاستراتيجي أحد أبعاده المدى الزمني الطويل ، وان البيانات والمعلومات النوعية أو الآراء عرضة للتغيير والتبديل بمعدل أكبر على المدى الطويل ، وبمعدل أقل على المدى القصير ، ولعل ذلك يتوافق مع اجتهاد الباحث من أن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يبنى على ثوابت

(1) Cetro, Samuel C. & Other , op.cit., .p. 333

(*) استراتيجيات التطبيق ، كمصطلح يطلق على مجموعة البيانات والنظم والقواعد التي يتم وضعها بالمنشأة المستهدفة بهدف إعدادها لتتواءم مع مقتضيات التطبيق الفعال للاختيار الاستراتيجي لهذه المنشأة (للتوسع انظر : عبد الشافي محمد أبو العينين ، نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية ، القاهرة : أكاديمية السادات للعلوم الإدارية- فرع طنطا ، مجلة سلسلة دراسات النهضة الإدارية ، ١٩٩٤ م ص ص ١٥٣-١٥٨).

وافتراضات صحيحة، وأن من أهم الثوابت والافتراضات التي يجب أن يبنى عليها التخطيط الاستراتيجي هي السنن والآيات الكونية والمبادئ والقواعد والحقائق العلمية، فهذا يكفل للتخطيط الاستراتيجي النجاح والثبات النسبي .

٤ - إن الحالات الدراسية من منطلق كونها وصفاً مكتوباً لواقع منظمات حقيقية يجب أن تحتوي على مجموعة متنوعة وعريضة من البيانات والمعلومات تسمح بالتحليل والتقييم والتي من بينها^(١) :

- بيانات ومعلومات عن تاريخ المنظمة .

- القوى البيئية الداخلية والخارجية ذات التأثير على المنظمة .

- عمليات التشغيل الحالية .

- الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى بالمنظمة .

- الهيكل التنظيمي للمنظمة .

وبدهي أن كم البيانات ونوعيتها يختلف من حالة إلى أخرى حسب طبيعة الغرض المطلوب توظيف الحالة لتحقيقه وهل هو تحليل كلي أو جزئي .

٥ - إن الحالات الدراسية توظف لتنمية وتقييم مهارات الدارس في مجالات متعددة والتي من بينها تنمية وتقييم مهاراته على ضوء العناصر التالية^(٢) :

- تقدير وتقييم المواقف .

- تصنيف وتنظيم البيانات والمعلومات .

- تحديد الفرص والمعوقات .

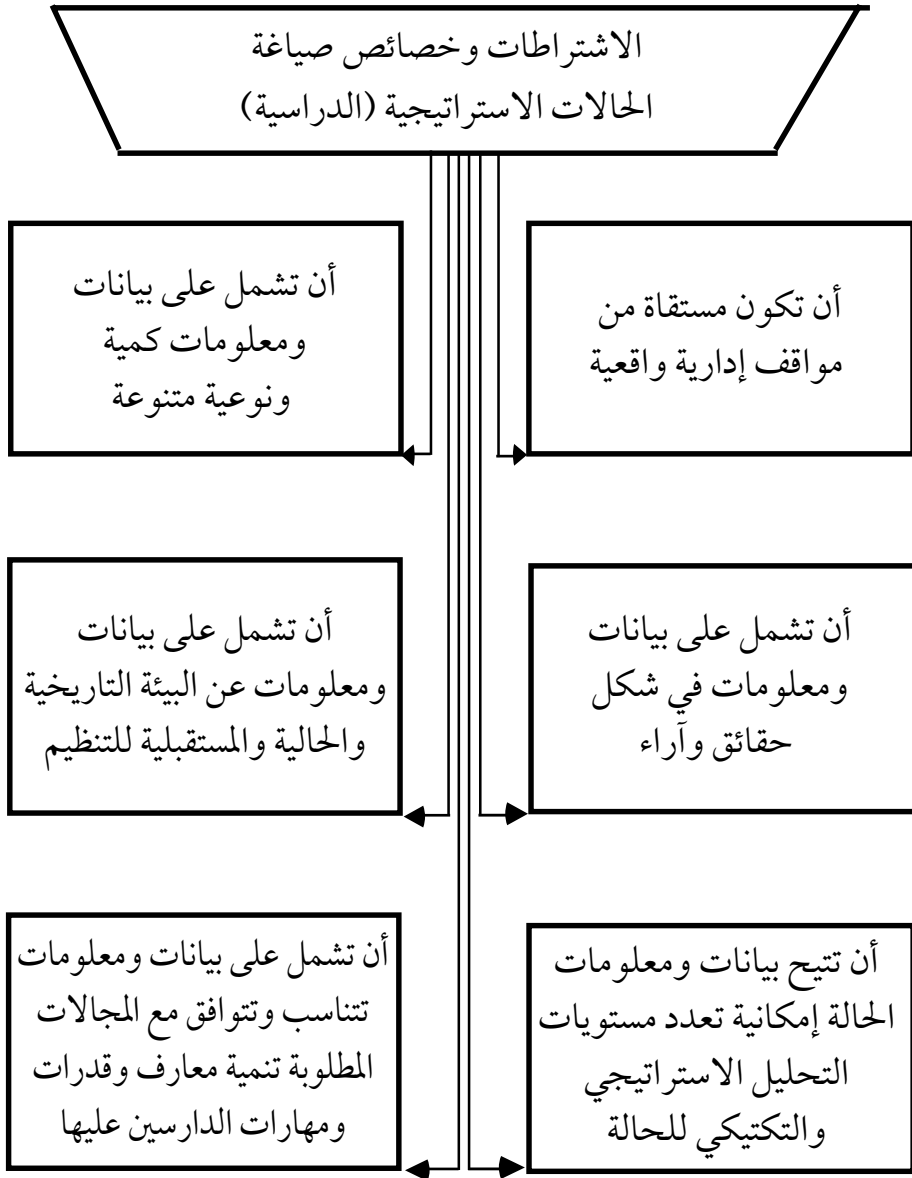
(1) Byars,Lloyd L. op.cit.,p.189.

(2) Certo, Samuel C. & Other , op.cit. ,p.333-335.

- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف .
 - تفسير نتائج الاستراتيجيات السابقة ، تحديد وتقويم برامج العمل البديلة .
 - تطوير وتحديد الاستراتيجيات الجديدة .
 - اتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد .
 - التفاعل مع المديرين الآخرين .
- ٦ - إن توصيف الحالات على أنها حالات استراتيجية أو غير استراتيجية من الأمور النسبية ، شأنها في ذلك شأن الاستراتيجية ذاتها ، فما هو استراتيجي لمستوى إداري أو تنظيمي أدنى ، قد لا يعد كذلك للمستوى الإداري أو التنظيمي الأعلى ، وعليه فإن العبرة في ذلك مردها إلى الموقع الذي ينظر منه المحلل الاستراتيجي إلى المنظمة أو التنظيم موضع البحث والدراسة ، هل هو في مستوى تنظيمي إداري أعلى أم مستوى أدنى .

شكل رقم (٦)

اشتراطات وخصائص صياغة الحالات الاستراتيجية «الدراسية»



الفصل الثالث

تغليب المدخل الاستفساري
على المدخل الإجرائي في دراسة
الحالات الاستراتيجية الدراسية

٣. تغليب المدخل الاستفساري على المدخل الإجرائي في دراسة الحالات الاستراتيجية الدراسية

٣ . ١ . دراسة الاستراتيجية وفقا للمدخل الاستفساري والإجرائي

يوجد أكثر من مدخل لتحليل ودراسة الحالات الدراسية ولعل من أهم هذه المداخل المدخلان التاليان :

٣ . ١ . ١ المدخل الأول: المدخل الاستفساري

يقوم هذا المدخل على توجيه عدد من الأسئلة والاستفسارات حول عدد من الموضوعات والأمور التي تضمنتها الحالة ، والمرتبطة بالمفاهيم الدراسية والجوانب النظرية التي درسها الطالب ، والتي تتيح تنمية وتقويم مهارات الدارس في مجالات الإدارة بشكل عام والإدارة الاستراتيجية بشكل خاص .

ومن أمثلة الأسئلة التي يطلب من الدارس الإجابة عليها على ضوء البيانات والمعلومات التي تشتمل عليها الحالة الدراسية :

١- ما أهم المسارات والاتجاهات المستقبلية المتوقعة لتطور الأحداث بالبيئة الخارجية والتي يمكن أن تؤثر تأثيراً سلبياً على نشاط المنظمة في الفترة القادمة؟

(1) Byars, Lloyed L., op .cit, p 190.

٢- على ضوء تحليلك لكل من البيئة الخارجية والداخلية ما أهم الفرص المتاحة أمام المنظمة حالياً ومستقبلياً؟

٣- ما أهم الأخطار والتهديدات التي من المحتمل أن تواجه المنظمة في المستقبل القريب أو البعيد على ضوء تحليلك للمتغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية المحيطة بالمنظمة؟

٤- ما الموقف الاستراتيجي الحالي للمنظمة؟ وما الاستراتيجية الحالية للمنظمة؟

٥- ما مدى توافق الاستراتيجية الحالية للمنظمة مع المصادر المتاحة الحالية؟

٦- ما أهم خصائص الهيكل التنظيمي المستخدم وما مدى توائمه مع الاستراتيجية الحالية المطبقة؟

٧- ما مدى ملائمة أنظمة الرقابة المستخدمة؟

٨- ما الأغراض غير الاقتصادية المحققة أو التي يجب رعايتها والحرص على تحقيقها من خلال المنظمة؟

٩- ما مدى قدرة إدارة المنظمة على التعامل بكفاءة وفاعلية مع الفرص والمخاطر والتهديدات البيئية؟

١٠- ما مقدار الفجوة الاستراتيجية بين الإمكانيات والاستراتيجيات الحالية، وبين الإمكانيات والطموحات الاستراتيجية المستقبلية؟

٣. ١. ٢ المدخل الثاني المدخل الإجرائي

ويقوم على الالتزام بمجموعة من الإجراءات والقواعد يتبعها ويلتزم بها الدارس في تحليله ودراسته للحالة الدراسية، وفيما يلي أهم الخطوات الإجرائية الأساسية وأكثرها انتشاراً.

الخطوة الأولى :

تحديد المشكلة . Define the problem .

الخطوة الثانية :

صياغة البدائل . Formulate alternatives .

الخطوة الثالثة :

تقييم ومقارنة البدائل . Evaluate and compare the

alternatives .

الخطوة الرابعة :

اختيار البديل المناسب وتطبيقه . Select and implement chosen

alternative

وتجدر الإشارة إلى أن المدخل الإجرائي ليس مجرد خطوات فقط ، ولكنها خطوات مشفوعة بآلية إجرائية محددة لتطبيق كل خطوة من خطوات هذا المدخل .

ويمكن في إطار هذا المدخل الإجرائي الاختيار من بين أكثر من مستوى من مستويات التحليل للحالة الدراسية ، طبقاً للغاية المستهدفة من دراسة الحالة ومستوى الدارسين المشاركين في تحليل الحالة ، وفي هذا الصدد -وعلى سبيل المثال - يمكن تقسيم مستويات التحليل للحالة الدراسية إلى المستويات التالية :
١- مستوى الوقوف على الحقائق Facts التي تضمنتها الحالة والوقوف عند ذلك .

٢- مستوى تحديد المشكلة الرئيسية والمشاكل الفرعية والتوقف عند هذا .

٣- مستوى تحديد الحلول والمقترحات لمواجهة المشاكل والتوقف عند هذا .

٤- مستوى الحل الكلي في إطار خطة إستراتيجية متضمنة الاعتبارات المرتبطة بتطبيق تلك الخطة .

ويتيح المدخل الإجرائي توفير آلية فعالة لإرشاد وتوجيه الدارس أو القائم بتحليل ودراسة الحالة نحو الاهتمام بكافة الجوانب والأمور الواجب دراستها وتحليلها من أجل التصدي الفعال للمشكلة موضع الحالة الدراسية، أما الإقدام على تحليل الحالات الدراسية في غياب منهج محدد أو نموذج واضح للدراسة والتحليل يسترشد ويحتذي به ويقاس عليه يعتبر بمثابة مضيعة للوقت وللفعالية، ويعرض القائم بتحليل ودراسة الحالة إلى الوقوع في عديد من أوجه القصور والأخطاء.

لهذا نادى البعض بوجوب إتباع نموذج معين يسترشد به في دراسة الحالات وحل المشكلات^(١)، ويرى البعض الآخر أن تحليل ومواجهة المشكلات بفعالية يحتاج إلى تفكير وجهد مقنن ومنظم^(٢).

ولا شك أن توظيف النماذج بشكل عام والمناهج الإجرائية بشكل خاص في مجال الإدارة الاستراتيجية والعلوم الإدارية والاجتماعية يساعد على^(٣):

١- توجيه وتركيز المناقشات حول مختلف جوانب الظواهر أو الحالات الدراسية موضع الدراسة.

(١) ريتشاردي . شانغ ، بي . كيث كيللي (تعريب : هناء العمري) ، حل المشكلات خطوة . . خطوة ، الرياض : مكتبة العبيكان ، ١٤٢٢ هـ - ٢٠٠١ م ، ص ٥ .

(٢) محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات إدارة الأزمات ، القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية ، ٢٠٠٠ م - ٢٠٠١ م ، ص ١٠ .

(٣) عبد الشافي محمد أبو العينين ، نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية ، طنطا : فرع أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، سلسلة دراسات النهضة الإدارية ، ١٩٩٤ ، ص ص ٢٢-٢٣ .

٢- تيسير الإدراك الصحيح لماهية وطبيعة الظواهر أو المشاكل موضع الدراسة .

٣- البيان والتوضيح والتأكيد على الجوانب والعناصر الهامة المرتبطة بالظواهر أو المشاكل موضع الدراسة .

٤- توفير معايير موحدة لتقويم جهود الدارسين أو الممارسين المشاركين في دراسة وتحليل الظواهر أو المشاكل موضع الدراسة .

فضلاً عن أن توظيف النماذج والمداخل الإجرائية في مجال تحليل ودراسة الإدارة الاستراتيجية تعد بمثابة وسيلة فعالة لتوفير :

١- وسيلة فعالة لتدريب وتعليم الإدارة الاستراتيجية لكافة المستويات الإدارية بشكل عام، وللإدارة العليا بشكل خاص^(١) .

٢- وسيلة لتحقيق حد أدنى من الإتقان والإدراك للمشاكل والأمور الجوهرية .

٣- وسيلة لبيان وتحديد العلاقات بين المكونات المختلفة لعناصر عملية الإدارة الاستراتيجية^(٢) .

ومن ذلك يتبين مدى أهمية توظيف النماذج والمداخل الإجرائية في مجال دراسة الإدارة بشكل عام والإدارة الاستراتيجية بشكل خاص .

(1) Pfeiffer, J. William & others, Applied strategic planning a how to Do IT Guide, SAN Diego, University Associates, Inc, 1986, P.X.

(2) Cook, Steve & Omer, Making Man agent Decisions, N.Y: Mc Raw _ Hill, 1971, p. Xii .

٣ . ٢ تغليب الفكر الإداري العربي للمدخل الاستفساري

على ضوء ما سبق تبين أهمية استخدام كل من المدخل الاستفساري، والمدخل الإجرائي، في دراسة الحالات الدراسية؛ الإدارية بشكل عام والاستراتيجية بشكل خاص، إلا أن الملاحظ أن رجال الفكر الإداري العربي لم يعطوا المدخل الإجرائي الاهتمام الكافي في كتاباتهم وأبحاثهم ولم يتعرضوا له بشكل تفصيلي ومتعمق^(١)، ومن ثم لم يوظفوا هذا المدخل في دراسة وتحليل الحالات الدراسية استراتيجية أو غير إستراتيجية، وأن الغالبية

-
- (١) - حسين موسى راغب، المبادئ العلمية لسياسات والاستراتيجيات الإدارية، القاهرة، مطبعة بل برنت، ١٩٩٠ .
- رفاعي محمد رفاعي، عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مذكرات في الإدارة الاستراتيجية، جامعة المنصورة، كلية التجارة ١٩٩٢ .
- سعد الدين عشموي، أسس الإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٣،
- سيد الهواري، الإدارة والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٦،
- عادل حسن، الإدارة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعات، ١٩٧٩،
- عبد السلام بدوي، أصول الإدارة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٧٨،
- علي عبد المجيد عبده، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٢ .
- عمرو غنيم، دكتور علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت، دار النهضة العربية، ١٩٨٢ .
- محمد حسن يسين، دكتور مدني عبد القادر علاقي، وظائف الإدارة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، ١٩٧٧ .
- محمود عساف، أصول الإدارة، القاهرة، دار النشر العربي، ١٩٧٢ .
- علي رفاعي الأنصاري، استراتيجيات المشروعات (سياسات إدارية)، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٣ (x) .
- ==

العظمى منهم قد التزموا بالمدخل الاستفساري في تحليل الحالات الدراسية، حيث يتم عرض بيانات الحالة مشفوعة أو مسبوقة بعدد من التساؤلات أو الاستفسارات المطلوبة من الدارس للإجابة عليها من خلال دراسته وتحليله للبيانات والمعلومات المتوفرة بالحالة الدراسية .

في حين قام البعض بتقديم نموذج عام Model لتحليل الحالات مع الالتزام بعد ذلك بالمنهج أو المدخل الاستفساري في تحليل الحالات^(١) فان المشكلة المحورية في هذا البحث تتمثل في عدم اهتمام الفكر الإداري العربي باستخدام المدخل الإجرائي في تحليل ودراسة الحالات الدراسية عامة، والاستراتيجية خاصة، ومن ثم وجود حاجة لبذل مزيد من الاهتمام، بالمدخل الإجرائي وتوظيفه في دراسة وتحليل الحالات الدراسية

-
- == علي السلمي، وآخر، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، القاهرة دار المعارف، ١٩٧٢ .
- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية، الدار الجامعية ٢٠٠٣ .
- نبيل مرسي خليل، التخطيط الإستراتيجي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية ١٩٩٤ .
- عبد الشافي محمد أبو العينين، نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية، القاهرة، مطبعة العمرانية للأوفست، ١٩٩٤ .
- ثابت عبد الرحمن إدريس، دكتور جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٢/٢٠٠٣ .
- إبراهيم عبد الله المنيف، الرياض: الناشر غير مبين، ١٤١٤ هـ- ١٩٩٣ م .
- سعود محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، ١٤١٧ هـ .
- (١) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٩٩، ص ٤٢٠ و ص ٤٤١ .

الاستراتيجية خاصة، ومن هذا المنطلق كانت هذه المحاولة من جانب الباحث لتقديم إطار منهجي لدراسة الحالات كبداية لجهود بحثية من أجل تطوير وتقنين منهج إجرائي فعال لدراسة وتحليل الحالات الاستراتيجية الدراسية .

وسوف يتم في خلال الجزء التالي تناول هذا المدخل الإجرائي المقترح لدراسة الحالات الاستراتيجية حيث سنتطرق لبيان الخطوات الإجرائية المقترحة لدراسة وتحليل الحالات الاستراتيجية، والنماذج المقترح استخدامها لتطبيق تلك الخطوات الإجرائية، وبيان كيف يمكن من خلال هذا المدخل الإجرائي ونماذجه التوصيف والتحديد الصحيح للمشاكلات التي تضمنتها الحالة، ومن ثم تحديد المشكلة الاستراتيجية، واختيار وتحديد الحلول أو البدائل القرارية المناسبة لمواجهة هذه المشكلة، وكيف يمكن تقييم هذه البدائل ومن ثم اختيار البديل أو الحل المناسب لمواجهة المشكلة الاستراتيجية التي تضمنتها الحالة موضع الدراسة والتحليل .

الفصل الرابع

المدخل الإجرائي المقترح
لدراسة الحالات الاستراتيجية:
(خطواته ونماذجه)

٤ . المدخل الإجرائي المقترح لدراسة الحالات الاستراتيجية: خطوات ونماذجه

٤ . ١ تمهيد

تجدر الإشارة هنا إلى عدد من المحاور والخصائص الحاكمة والمميزة لهذا المدخل الإجرائي والتي من أهمها:

١- أن قوام وجوهر هذا المدخل الإجرائي المقترح لدراسة وتحليل الحالات الاستراتيجية الدراسية، هو التحليل البيئي لكافة المجالات والأبعاد والجوانب البيئية الخاصة بالتنظيم موضع الدراسة، وذلك قياسا على دراسة وتحليل الحالات الاستراتيجية الحقيقية^(١).

٢- ان هذا التحليل البيئي هو بمثابة إجراء مصاحب لكل خطوة من خطوات هذا المدخل الإجرائي - وهذا من منطلق أن البيانات والمعلومات الواردة بالحالة - بمثابة قاعدة بيانات ومعلومات ويتم اللجوء إليها وتوظيفها في علمية دراسة وتحليل الحالة على مدار خطوات ومعلومات هذا النهج، وذلك قياسا على القيام بتوظيف نظم إدارة قواعد البيانات والمعلومات Data Base Management systems (DBMS) في دراسة وتحليل الحالات الاستراتيجية الحقيقية^(٢).

(١) نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية الدار الجامعية، ٢٠٠٠م - ٢٠٠١م، ص ٧٦.

(٢) عثمان الكيلاني وآخرون، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠م ص ص ١٨٥-١٨٦.

٣- إن هذا المدخل كمنهج إجرائي يقوم على أساس الالتزام بسلسلة من الخطوات المتتالية والمترابطة ذات العلاقات والتأثير المتبادل ، أي علاقات وتفاعلات بينية تسير في نسق معين بدءاً من تحديد المشكلة الرئيسة بالحالة موضع الدراسة والتحليل ، وانتهاء بتطبيق وتقييم نتائجه للبدل القراري ، الذي تم اختياره لمواجهة المشكلة الرئيسة بالحالة الدراسية ، ذلك أن كل خطوة تتأثر بالخطوات السابقة لها وتتأثر كذلك بالخطوات التالية لها ، ومقتضى ذلك أنه يمكن تعديل وتطوير الخطوات السابقة إذا تبين أن معطيات الخطوات اللاحقة تستوجب ذلك .

٤- إن هذا المدخل يقوم كذلك كمدخل إجرائي على أساس استخدام عدد من النماذج المقننة المصاحبة لكل خطوة ، وتوظيفها في تحقيق الغاية التي تسعى إليها كل خطوة من خطوات هذا المدخل المقترح .

٥- إن هذه النماذج المقننة المصاحبة لخطوات هذا المدخل يمكن توظيفها في عملية تقويم قدرة الدارس على التحليل الصحيح للحالة ، ومقارنة جهوده في هذه الحالة بجهود زملائه المشاركين في تحليل نفس الحالة الدراسية .

٦- إن كل خطوة من خطوات هذا المدخل تشتمل على عدد من العناصر والمكونات الفرعية ، كما أن كل خطوة من خطواته يرتبط بها عدد من المحددات والاعتبارات والواجب التحوط لها عند التطبيق .

كما تجدر الإشارة أيضاً إلى أن هذا المدخل يتميز عن المدخل الاستفساري الغالب استخدامه في الفكر الإداري العربي في تحليل الحالات

الاستراتيجية بصفة خاصة والإدارية بصفة عامة^(١) بعدد من الخصائص وخاصة فيما يتعلق بحرص هذا المدخل وسعيه من خلال خطواته ونماذجه المصاحبة لها نحو توفير:

١- نموذج مقنن لتصنيف البيانات والمعلومات على أساس كل من الحقائق والأحداث من جهة والآراء والاتجاهات من جهة أخرى ومن ثم التعويل على الحقائق والأحداث في تحليل الحالات الاستراتيجية وذلك من خلال توظيف نموذج رقم (٢).

٢- وجود نسق مقنن للوقوف على المشكلة الرئيسية، ومن ثم المشكلة الاستراتيجية التي تواجه التنظيم موضع الحالة الدراسية وذلك من خلال توظيف نموذج رقم (٤).

(١) أنظر على سبيل المثال:

- محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٣ م، ص ص ٢٩٢-٥٣٠.
- دكتور عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة للنشر، ٢٠٠٢ م، ص ص ٣٩٥-٤٥٥.
- على محمد عبد الوهاب، بناء فريق عمل - خطوة على طريق النجاح، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، ١٤٢١ هـ، ص ١٢٢، ص ص ١٦٥-١٧٦.
- أكرم رضا، بلاندم- كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، ١٤٢٢ هـ- ٢٠٠٠ م، ص ص ٢١٥-٢١٩،
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ١٩٩٩ م، ص ص ٢٦٩-٣١٨.
- عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، ١٤١٤ هـ- ١٩٩٣، ص ص ٦١-٢١٠.

٣- وجود نسق مقنن للتحقق من صحة هذا التحديد للمشكلة الرئيسة ومن ثم المشكلة الاستراتيجية وذلك من خلال توظيف النموذج رقم (٤).
٤- وجود نسق مقنن لتوليد البدائل والحلول المتاحة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية من خلال مصنفات البدائل والحلول المتاحة، والتوافق الرياضية لهذه البدائل والحلول وذلك من خلال توظيف النماذج (٥) و (٦) و (٧) و (٨) و (٩).

وذلك من منطلق أن التوصل إلى حصر وتحديد كافة البدائل والحلول الممكنة لمواجهة المشكلة موضع الدراسة، هو السبيل الآمن والفعال لتيسير عملية الوقوف على أفضل الحلول وأقربها إلى الصواب^(١)، وأن التقصير والتعاس من البداية عن توليد كافة البدائل المتاحة والممكنة، والتركيز على بعض البدائل دون البعض الآخر، تحت دعاوى وتبريرات مختلفة والتي منها؛ التركيز على الحلول العملية، أو الحلول السابق تجربتها وتطبيقها بنجاح على حالات سابقة مشابهة، فإن ذلك يعتبر بمثابة خطأ جسيم في تحليل الحالات، فقد يكون الحل المناسب لمواجهة المشكلة موضع الدراسة والبحث يقع في نطاق مجموعة هذه الحلول المستبعدة أو التي تم إهمالها أو تجاهلها.

٥- وجود نسق مقنن للربط والمقابلة بين الإمكانيات المطلوبة لتنفيذ البدائل المتاحة- طبقا لمصنفات البدائل وتوافقها- وبين الإمكانيات المتوفرة لدى التنظيم- أو التي يمكن أن يوفرها التنظيم- ومن ثم توظيف ذلك في تحديد الحلول والبدائل العلمية التي تقع في مقدور التنظيم وذلك من خلال توظيف النموذج رقم (١٠) والنموذج رقم (١١).

(١) أكرم رضا بلاندم، كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية ١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م.

٦- ان هذا المدخل يأخذ في اعتباره العمل على تقييم البدائل والحلول المتاحة من مختلف الأبعاد والجوانب ذات العلاقة ، وألا يقتصر التقييم والموازنة بين البدائل والحلول المتاحة على بعض الجوانب دون البعض الآخر وذلك من خلال توظيف النموذج رقم (١٢) والنموذج رقم (١٣).

٧- إن هذا المدخل يأخذ في اعتباره عند تقييم البدائل والحلول المتاحة من مختلف الأبعاد والجوانب أن هذه الأبعاد والجوانب تتباين وتختلف أهميتها النسبية لدى كل تنظيم من التنظيمات فالبعد الديني قد يكون له أهمية نسبية أكبر لدى بعض التنظيمات أو في بعض المجتمعات بينما البعد الاقتصادي قد يكون له الأهمية الأكبر لدى البعض الآخر من التنظيمات أو المجتمعات وذلك من خلال توظيف النماذج (١٤) ، (١٥) ، (١٦) ، (١٧).

٨- إن هذا المدخل يأخذ في اعتباره عند اختيار وإقرار البديل أو الحل المناسب لمواجهة المشكلة الاستراتيجية موضع الدراسة التأكيد على الآثار والجوانب السلبية الناجمة بعد تطبيق هذا البديل ومن ثم لفت الأنظار لوجوب التحوط لمواجهة هذه الآثار والجوانب السلبية وذلك من خلال توظيف النموذج رقم (١٩).

٩- إن هذا المدخل يأخذ في اعتباره أهمية التحقق من توافر التجهيزات والامكانيات المادية وغير المادية المطلوبة لتطبيق البديل أو الحل المقترح قبل تطبيق هذا البديل أو الحل وذلك من خلال توظيف النموذج رقم (٢٠).

٤ . ٢ الإطار العام لخطوات ونماذج المدخل الإجرائي المقترح

يوضح الجدول التالي إطار خطوات هذا المدخل المقترح والنماذج المصاحبة لكل خطوة من خطواته :

جدول رقم (١)

خطوات ونماذج المنهج الإجرائي المقترح لدراسة وتحليل الحالات الاستراتيجية

| | |
|---|---|
| الخطوة الأولى : التحديد الأولى لطبيعة ومجال المشكلة الهامة التي تواجه والتنظيم موضع البحث : | |
| النموذج المستخدم في هذه الخطوة | |
| رقم النموذج | الغاية منه |
| (١) | تحديد أهم الأحداث والشواهد الدالة على وجود مشكلة هامة ومن ثم التحديد الأولى لطبيعة ومجال هذه المشكلة التي تواجه التنظيم |
| الخطوة الثانية : تحديد المشكلة الاستراتيجية التي تواجه التنظيم موضع البحث : | |
| النموذج المستخدم في هذه الخطوة | |
| رقم النموذج | الغاية منه |
| (٢) | تصنيف البيانات والمعلومات المتاحة عن التنظيم بالحالة موضع الدراسة إلى حقائق وآراء . |
| (٣) | تحديد أهم المشاكل التي تواجه التنظيم موضوع البحث على ضوء تحليل الحقائق الواردة بالنموذج رقم (٢) . |
| (٤) | تحديد المشكلة الرئيسة التي تواجه التنظيم ، ثم التحقق من توافر الأبعاد الاستراتيجية بهذه المشكلة الرئيسية . |

| | |
|--|-------------|
| الخطوة الثالثة : تحديد كافة البدائل القرارية المتاحة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية موضع البحث : | |
| النموذج المستخدم في هذه الخطوة | |
| الغاية منه | رقم النموذج |
| تحديد مصفوفة البدائل القرارية الرئيسية المتاحة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية موضع البحث . | (٥) |
| تحديد شجرة البدائل القرارية الرئيسية المتاحة لمواجهة المشكلة الرئيسية الاستراتيجية موضع الدراسة . | (٦) |
| تحديد الحلول والبدائل القرارية الرئيسية الممكن من خلالها مواجهة المشكلة الاستراتيجية بالحالة موضع الدراسة | (٧) |
| تحديد مصفوفة الحلول أو البدائل القرارية الرئيسية المتاحة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية موضع الدراسة تفريع اول وتفريع ثاني . | (٨) |
| تحديد توافق البدائل القرارية الواردة بالمصفوفة بالنموذج رقم (٨) الممكن من خلالها مواجهة المشكلة الاستراتيجية على مستوى التفريع الأول . | (٩) |
| تحديد الإمكانيات المطلوبة لتنفيذ البدائل القرارية التوافقية ومدى توافرها لدى التنظيم موضع الدراسة . | (١٠) |
| تحديد وحصر البدائل القرارية التوافقية الممكن تنفيذها على ضوء الموارد والإمكانيات المتاحة لدى التنظيم موضع الدراسة . | (١١) |

| | |
|--|-------------|
| الخطوة الرابعة : تحليل وتقييم البدائل القرارية المتاحة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية من مختلف الجوانب والأبعاد موضع الاهتمام . | |
| النموذج المستخدم في هذه الخطوة | |
| الغاية منه | رقم النموذج |
| بيان أهم أبعاد وجوانب المشكلة الاستراتيجية المتأثرة بتطبيق البدائل القرارية التي تم تحديدها لمواجهة هذه المشكلة | (١٢) |
| تحديد أهم عناصر كل بعد من أبعاد المشكلة الاستراتيجية السابق تحديدها في النموذج السابق رقم (١٢) | (١٣) |
| تحديد الوزن النسبي (الترجيحي) لكل بعد من أبعاد المشكلة الاستراتيجية موضع الدراسة . | (١٤) |
| تحديد الوزن النسبي (الترجيحي) لكل عنصر من عناصر كل بعد من أبعاد المشكلة الاستراتيجية . | (١٥) |
| إعطاء تقدير وصفي كمي لمدى تأثير تطبيق كل بديل من البدائل القرارية على كل عنصر من العناصر المحددة لكل بعد من أبعاد المشكلة الإستراتيجية . | (١٦) |
| ترجيح التقديرات الكمية لكل عنصر من عناصر كل بعد من الأبعاد لكل بديل قراري - بالوزن النسبي لكل عنصر من العناصر السابق تحديدها بالنموذج رقم (١٥) . ترجيح إجمالي التقديرات الكمية المرجحة لعناصر كل بعد من فيما يتعلق بكل بديل قراري بالوزن النسبي لكل بعد من الأبعاد ، المشكلة الاستراتيجية والسابق تحديد بالنموذج رقم (١٤) ، ومن ثم الوقوف على إجمالي التقديرات الكمية المرجحة لكل بديل من البدائل القرارية المحددة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية موضع الدراسة . | (١٧) |

| | |
|---|-------------|
| الخطوة الخامسة : اختيار وإقرار البديل المناسب المقترح لمواجهة المشكلة الاستراتيجية | |
| النموذج المستخدم في هذه الخطوة | |
| الغاية منه | رقم النموذج |
| بيان الموقف والترتيب التنازلي لكافة البدائل طبقاً لإجمالي الوزن الترجيحي لأجمالي العناصر والأبعاد الرئيسية المكونة لكل بديل قراري ، ومن ثم الوقوف على البديل القراري - أو الحل - المناسب لمواجهة المشكلة الاستراتيجية موضع الدراسة وهو البديل صاحب القيمة الترجيحية لأكبر . | (١٨) |
| تحديد البديل القراري المناسب والمقترح لمواجهة المشكلة الإستراتيجية متضمناً أهم مبررات اختياره ، وأهم الآثار والجوانب السلبية الناجمة عن اختياره . | (١٩) |
| الخطوة السادسة : تطبيق وتطوير البديل القراري الذي تم اعتماده لمواجهة المشكلة الاستراتيجية | |
| النموذج المستخدم في هذه الخطوة | |
| الغاية منه | رقم النموذج |
| التحقق من توافر متطلبات التطبيق الفعال للبديل القراري المعتمد لمواجهة المشكلة الاستراتيجية موضع الحالة الدراسية . | (٢٠) |
| الخطوة السابعة : تقييم نتائج تطبيق البديل القراري ، ومدى نجاحه في مواجهة ، المشكلة الاستراتيجية التي تواجه التنظيم بالحالة الدراسية . | |

وطبقاً لهذا الجدول فإن الإطار العام لهذا المدخل الإجرائي المقترح
لدراسة الحالات الاستراتيجية يتكون من الخطوات والنماذج المصاحبة
التالية :

الخطوة الأولى:

التحديد الأولي لطبيعة ومجال المشكلة الهامة التي تواجه التنظيم موضع
البحث، ويرتبط بهذه الخطوة استخدام النموذج رقم (١) والذي من خلاله
يتم تحديد أهم الأحداث والشواهد الدالة على وجود مشكلة هامة و من ثم
التحديد الأولي لطبيعة ومجال هذه المشكلة الهامة التي تواجه التنظيم موضع
البحث .

الخطوة الثانية:

تحديد المشكلة الإستراتيجية التي تواجه التنظيم موضع البحث ، ويرتبط
بهذه الخطوة استخدام كل من :

١- النموذج رقم (٢) من خلاله يتم تصنيف البيانات والمعلومات المتاحة عن
التنظيم والمتعلقة بالمسألة الهامة السابق تحديدها تحديداً أولياً عاماً -
إلى حقائق وآراء .

٢- النموذج رقم (٣) الذي من خلاله يتم تحديد كافة المشاكل التي تواجه
التنظيم موضع البحث على ضوء تحليل الحقائق التي تضمنتها البيانات
والمعلومات المتاحة عن التنظيم والواردة بالنموذج رقم (٢) .

٣- النموذج رقم (٤) الذي من خلاله يتم تحديد المشكلة الرئيسة التي تواجه
التنظيم ، والتحقق من توافر الأبعاد الإستراتيجية في هذه المشكلة .

الخطوة الثالثة:

تحديد كافة البدائل القرارية المتاحة لمواجهة المشكلة الإستراتيجية موضع البحث ، ويرتبط بهذه الخطوة استخدام كل من :

١- النموذج رقم (٥) والذي من خلاله يتم تحديد شجرة البدائل القرارية الرئيسة المتاحة لمواجهة المشكلة الإستراتيجية موضع البحث .

٢- النموذج رقم (٦) والذي من خلاله يتم تحديد مصفوفة البدائل القرارية الرئيسة المتاحة لمواجهة المشكلة موضع البحث .

٣- النموذج رقم (٧) والذي من خلاله يتم تحديد الحلول والبدائل القرارية الرئيسة الممكن من خلالها مواجهة المشكلة الإستراتيجية .

٤- النموذج رقم (٨) والذي من خلاله يتم تحديد مصفوفة بكافة الحلول أو البدائل القرارية الرئيسة التي تمكن من مواجهة المشكلة الاستراتيجية موضع البحث .

٥- النموذج رقم (٩) والذي من خلاله يتم تحديد كافة توافيق البدائل القرارية الواردة بالمصفوفة بالنموذج السابق- والتي تمكن من مواجهة المشكلة الاستراتيجية موضع البحث .

٦- النموذج رقم (١٠) والذي من خلاله يتم تحديد الإمكانيات المطلوبة لتنفيذ البدائل القرارية التوافقية ومدى توافرها لدى التنظيم موضع البحث .

٧- النموذج رقم (١١) والذي من خلاله يتم تحديد وحصر البدائل المتاحة الممكن تنفيذها والمتعلقة بمواجهة المشكلة موضع البحث .

الخطوة الرابعة:

تحليل وتقييم البدائل القرارية المتاحة لمواجهة المشكلة الإستراتيجية من مختلف الجوانب والأبعاد موضع الاهتمام، ويرتبط بهذه الخطوة استخدام كل من:

١- النموذج رقم (١٢) والذي من خلاله يتم بيان أهم أبعاد وجوانب المشكلة الاستراتيجية المتأثرة بتطبيق البدائل القرارية التي تم تحديدها لمواجهة هذه المشكلة.

٢- النموذج رقم (١٣) والذي من خلاله يتم تحديد أهم عناصر كل بعد من أبعاد المشكلة الاستراتيجية السابق تحديدها بالنموذج السابق رقم (١٢).

٣- النموذج رقم (١٤)، ومن خلاله يتم تحديد الوزن النسبي (الترجيحي) من أبعاد المشكلة الاستراتيجية.

٤- النموذج رقم (١٥)، ومن خلاله يتم تحديد الوزن النسبي لكل عنصر من عناصر كل بعد من الأبعاد.

٥- النموذج رقم (١٦)، والذي من خلاله يتم تقدير وصفي- كمي لمدى تأثير تطبيق كل بديل من البدائل القرارية على كل عنصر من عناصر المكونة لكل بعد من أبعاد المشكلة الاستراتيجية.

٦- النموذج رقم (١٧)، والذي من خلاله يتم:

أ- ترجيح التقديرات الكمية لكل عنصر من عناصر كل بعد من الأبعاد فيما يتعلق بكل بديل قراري إلى تقديرات كمية مرجحة بالوزن النسبي لكل عنصر من العناصر والسابق تحديدها بالنموذج رقم (١٥).

ب -

ترجيح إجمالي التقديرات الكمية المرجحة لعناصر كل بعد من الأبعاد فيما يتعلق بكل بديل قراري- والسابق ترجيحها بالوزن النسبي لهذه العناصر- بالوزن النسبي لكل بعد من أبعاد المشكلة الاستراتيجية والسابق تحديدها بالنموذج رقم (١٤)، ومن ثم الوقوف على إجمالي التقديرات الكمية المرجحة لكل بديل من البدائل القرارية المحددة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية موضع البحث .

الخطوة الخامسة:

اختيار وإقرار البديل المناسب المقترح لمواجهة المشكلة الإستراتيجية، ويرتبط بهذه الخطوة استخدام كل من :

١- النموذج رقم (١٨) والذي من خلاله يتم بيان الموقف والترتيب التنازلي لكافة البدائل طبقاً لإجمالي الوزن الترجيحي لإجمالي العناصر والأبعاد الرئيسة المكونة لكل بديل من البدائل القرارية المحددة لمواجهة المشكلة الإستراتيجية موضع البحث . ومن ثم الوقوف على البديل القراري المناسب المقترح لمواجهة المشكلة الاستراتيجية، وهو البديل الأول في ترتيب الأوزان الترجيحية المبينة بهذا النموذج .

٢- النموذج رقم (١٩) والذي من خلاله يتم تحديد البديل القراري المناسب المقترح متضمناً؛ أهم المبررات والعوامل المؤيدة لاختيار هذا البديل، وأهم المشاكل والآثار السلبية الناجمة عن اختيار هذا البديل، ومتضمناً كذلك العرض على المستوى الإداري الأعلى لإقرار واعتماد

البديل المقترح أو التوجيه بأي إجراء آخر .

الخطوة السادسة:

تطبيق- وتطوير البديل القراري المناسب الذي تم إقراره واعتماده لمواجهة المشكلة الإستراتيجية ويرتبط بهذه الخطوة استخدام النموذج رقم (٢٠) والذي من خلاله يتم التحقق من توافر متطلبات التطبيق الفعال للبديل القراري المعتمد لمواجهة المشكلة الإستراتيجية .

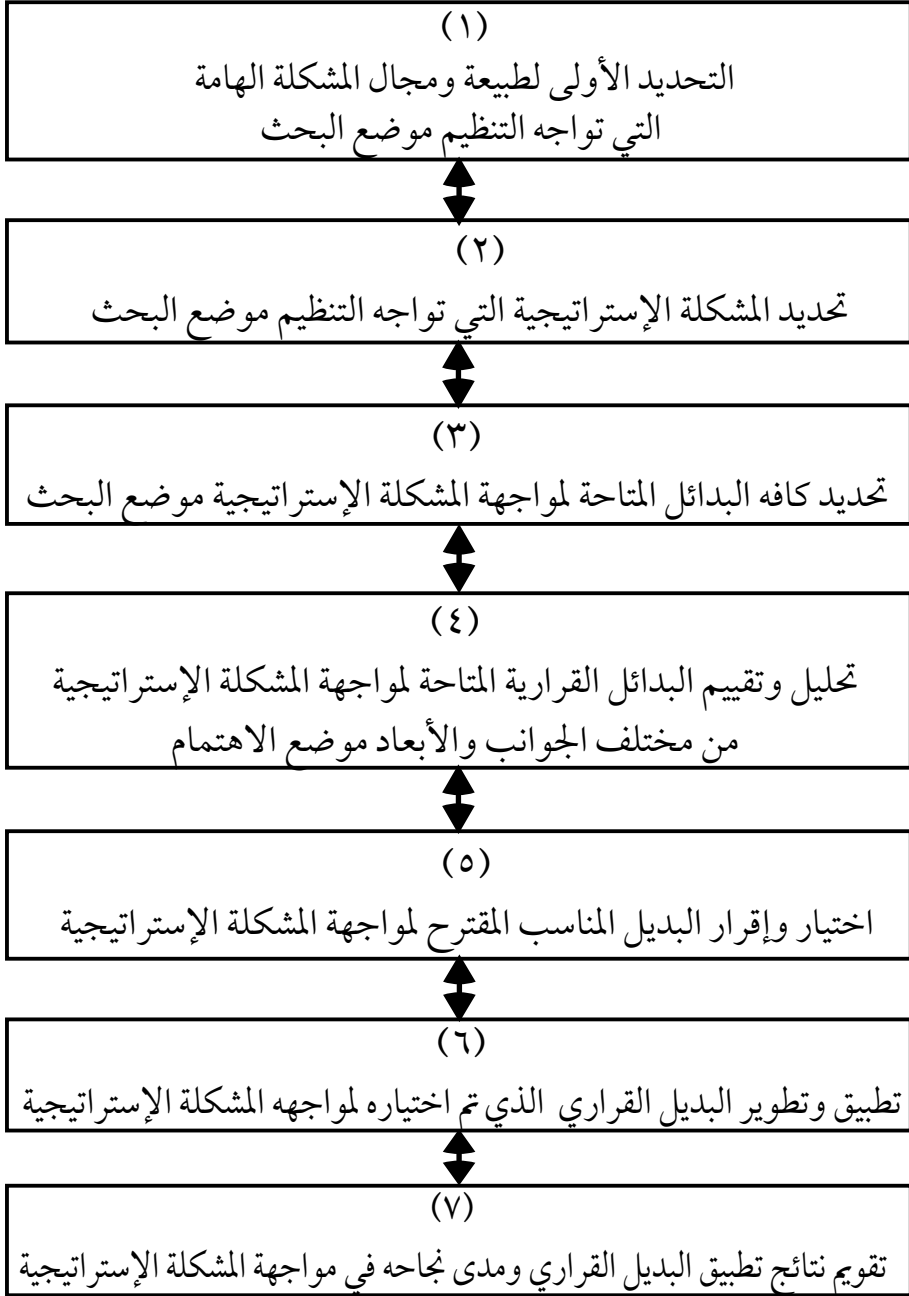
الخطوة السابعة:

تقديم نتائج تطبيق البديل القراري المعتمد ومدى نجاحه في مواجهة المشكلة الإستراتيجية .

والشكل التالي يوضح الإطار العام لخطوات هذا المنهج المقترح :

شكل رقم (٧)

الإطار العام لخطوات المدخل المقترح لدراسة وتحليل الحالات الإستراتيجية للدراسية



الفصل الخامس

تحديد المشكلة الاستراتيجية

٥ . تحديد المشكلة الاستراتيجية

سيتم بدءاً من هذا الفصل بيان خطوات ونماذج هذا المدخل الإجرائي ، المقترح بصفة أساسية لدراسة وتحليل الحالات الإستراتيجية الدراسية فضلاً عن بيان أي محددات أو اعتبارات تتعلق بإجراءات تطبيق كل خطوة من خطوات هذا النهج ، وذلك من خلال دراسة وتحليل الحالة الافتراضية المرفقة والمتعلقة بظاهرة إدمان وتعاطي الشباب للمخدرات «كمشكلة استراتيجية أمنية» .

٥ . ١ التحديد الأولي للمشكلة الرئيسة التي تواجه التنظيم موضع الدراسة

٥ . ١ . ١ أهم العناصر والمكونات الفرعية للخطوة الأولى

وتجدر الإشارة بداية إلى أن نقطة البدء في دراسة وتحليل الحالات الإستراتيجية الدراسية - وغير الدراسية - تتمثل في توافر إحساس أو شعور أولى - لدى جهة بحثية - أو غير بحثية - بوجود مشكلة ما مهمة تواجه تنظيم من التنظيمات موضع اهتمام هذه الجهة البحثية .

وغالباً ما ينشأ هذا الإحساس أو الشعور بوجود مشكلة هامة تواجه التنظيم موضع البحث بشكل عفوي وكنتيجة لتوافر عدد من الشواهد والأدلة والأحداث التي تم الوقوف عليها عرضاً والتي تشير إلى احتمالات وجود مشكلة هامة تواجه التنظيم ، مثال ذلك القراءة العفوية لتقرير من التقارير أو نشرة من النشرات أو الاستماع لخبر ما في وسائل الإعلام ، أو الملاحظة العابرة لحدث من الأحداث أو واقعة من الوقائع أو ما شابه ذلك .

ومن ثم فإنه على ضوء توافر هذا الإحساس أو الشعور تبدأ هذه الجهة البحثية في العمل على التثبت من مدى صدق هذا الإحساس أو الشعور إدراكاً منها لخطورة هذه المشكلة المحتملة وذلك من خلال القيام بإعادة قراءة هذه الشواهد والملاحظات والإرهاصات الأولية العفوية قراءة متأنية، وتحليلها بهدف :

- التحقق الأولي من مدى صدق هذا الشعور والإحساس .

- التحديد الأولي - الافتراضي - لطبيعة ومجال هذه المشكلة الهامة .

فإذا تم التحقق من صدق هذا الشعور والإحساس ، وتم كذلك التحديد الأولي لطبيعة ومجال هذه المشكلة الهامة التي تواجه التنظيم موضع البحث ، يتم البدء في دراسة البيانات والمعلومات المتوافرة عن الحالة - التنظيم - موضع البحث بهدف استخلاص البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمشكلة الافتراضية ، ويتم الاستعانة في هذا الصدد بالنموذج المرفق (نموذج رقم « ١ ») والذي من خلاله يتم تحديد كافة الشواهد والدلائل والملاحظات والأحداث ذات العلاقة بهذه المشكلة ، ومن ثم تحليلها وذلك بهدف :

- التحقق مرة أخرى من صدق هذا الإحساس أو الشعور ، ومن ثم التحقق من وجود مشكلة هامة تواجه هذا التنظيم .

- التحقق من مدى صحة التحديد الأولي الافتراضي السابق لطبيعة ومجال هذه المشكلة الهامة التي تواجه هذا التنظيم ، ومن ثم تحديد وصياغة هذه المشكلة في شكل واضح ومحدد .

نموذج رقم (١)

الأحداث والشواهد الدالة على وجود مشكلة هامة تواجه التنظيم موضع الدراسة

| |
|--|
| الأحداث والشواهد الدالة على وجود مشكلة هامة تواجه التنظيم موضع الدراسة ^(١) |
| - ارتفاع نسبة المترددين على الأطباء والمراكز الصحية والمستشفيات للعلاج من الأمراض الناجمة عن إدمان المخدرات في الأشهر الثلاث الماضية . |
| - إعلان أجهزة الأمن عن اكتشاف شبكة دولية لتهرب المخدرات وترويجها بين الشباب . |
| - نشر صحيفة الرأي العام لتحقيق صحفي مثير يربط بين انتشار ظاهرة التدخين وظاهرة إدمان المخدرات بين طلبة المرحلة الابتدائية . |
| - اكتشاف أجهزة الأمن لعدد من حالات تعاطي المخدرات بين المترددين على نوادي ومقاهي الإنترنت . |
| - الأنباء التي أوردتها أجهزة الإعلام الوطنية عن نجاح قوات حرس الحدود في القضاء على أكبر محاولة لتهرب المخدرات ، بعد معركة شرسة مع المهربين وما خلفته من قتل من المهربين وسقوط بعض افراد من قوات حرس الحدود . |
| - إعلان نتائج « ندوة » عن «مقاهي الإنترنت سلبياتها وإيجابياتها» تبين منها وجود ارتباط بين ظاهرة عدم الانتظام في الدراسة بمختلف مراحل التعليم ، وحالات تعاطي المخدرات ، وظاهرة التدخين لدى هؤلاء الطلبة وبين ترددهم شبه اليومي على مقاهي الإنترنت . |

(١) أنظر بيانات ومعلومات الحالة الافتراضية المرفقة عن «ظاهرة إدمان وتعاطي الشباب للمخدرات» كمسكلة استراتيجية أمنية مرفق رقم (١) .

وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد أهم العناصر و المكونات الفرعية للخطوة الأولى (التحديد الأولى لطبيعة ومجال المشكلة الهامة التي تواجه التنظيم موضع البحث) في الآتي :

١- الرصد والقراءة والملاحظة العرضية لعدد من الشواهد والأحداث السلبية ذات العلاقة بالتنظيم ومن ثم توافر الإحساس والشعور بوجود مشكلة هامة تواجه التنظيم موضع البحث .

٢- إعادة قراءة هذه الشواهد والدلائل والأحداث العرضية قراءة متعمقة وتحليلها بهدف :

أ- التحقق من مدى صدق هذا الإحساس والشعور بوجود مشكلة هامة تواجه التنظيم موضع البحث .

ب- التحديد الأولي - الافتراضي - لطبيعة ومجال هذه المشكلة الهامة .

٣- القيام بدراسة وتحليل البيانات والمعلومات المتاحة عن التنظيم موضع البحث لاستخلاص البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمسألة الهامة - الافتراضية - وتضمينها النموذج رقم (١) وتحليلها بهدف :

أ- التحقق مرة أخرى من صدق هذا الإحساس والشعور بوجود مشكلة هامة تواجه التنظيم موضع البحث .

ب- التحقق من مدى صحة التحديد الأولي - الافتراضي - لطبيعة ومجال المشكلة الهامة التي تواجه التنظيم موضع البحث .

٤ - القيام بتحديد طبيعة ومجال هذه المشكلة - الافتراضية المحتملة - في شكل واضح ومحدد (أنظر الشكل المرفق «رقم ٨») .

شكل رقم (٨)

أهم العناصر والمكونات الفرعية للخطوة الأولى

(التحديد الأولي لطبيعة ومجال المشكلة الهامة التي تواجه التنظيم موضع الدراسة)

(١) الرصد والقراءة العرضية لعدد من الشواهد والأحداث التي يستشعر
منها احتمال وجود مشكلة هامة تواجه التنظيم موضع البحث ، يلي ذلك :

(٢) إعادة قراءة هذه الشواهد والأحداث العرضية قراءة متعمقة ، وتحليلها
بهدف : أ- التحقق من مدى صدق الشعور بوجود مشكلة هامة تواجه التنظيم
ب- التحديد الأولي لطبيعة ومجال هذه المشكلة الهامة ، يلي ذلك :

(٣) القيام بدراسة وتحليل البيانات والمعلومات المتاحة عن التنظيم لإستخلاص
البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمشكلة الهامة الافتراضية وتحليلها بهدف :
أ- التحقق من مدى صدق هذا الشعور بوجود مشكلة هامة تواجه التنظيم موضع
الدراسة ب- التحقق من صحة التحديد الأولي لطبيعة ومجال المشكلة الهامة
الافتراضية التي تواجه التنظيم موضع الدراسة .

(٤) بلورة وتحديد طبيعة ومجال المشكلة الهامة - الافتراضية - المحتمل أن
تواجه التنظيم موضع الدراسة .

الاعتبارات والمحددات المتعلقة بهذه الخطوة المتعلقة بالتحديد الأولى لطبيعة ومجال المشكلة الهامة التي تواجه التنظيم موضع الدراسة:

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى عدة أمور فيما يتعلق بهذه الخطوة:

الأمر الأول:

إن هذه الخطوة هي بمثابة التحقق الأولي من وجود مبررات تصوغ الإقدام على دراسة وتحليل الحالة الاستراتيجية موضع الدراسة .

أي أنها بمثابة الكشف والتحقق من مدى وجود ضرورة لدراسة وتحليل الحالة الدراسية المقدمة^(١) ومن ثم متابعة باقي خطوات الدراسة والتحليل حتى يتم تحديد البديل القراري المناسب لمواجهة المشكلة القرارية التي تضمنتها المشكلة موضع الدراسة .

الأمر الثاني:

أهمية توافر اليقظة الإدارية والوعي والحس الإداري المرهف وفي كافة الظروف لأي إشارات أو إرهاصات أو شواهد تحمل في طياتها التأثير الجوهري - سلباً أو إيجاباً - على حاضر ومستقبل التنظيم ، وأياً كانت درجة قوة ووضوح هذه الإشارات والإرهاصات والشواهد ، وأياً كان مصدرها .

ويلاحظ ذلك جلياً في إطار البيئة المعاصرة وهذا الفيض المتلاحق من البيانات والمعلومات التي توفرها نظم ووسائل وتقنيات نقل وتبادل البيانات والمعلومات المعاصرة لكافة التنظيمات والمنظمات والأجهزة ، حيث نجد أن

(١) علي السلمي ، التخطيط والمتابعة ، القاهرة : دار غريب للطباعة ، ١٩٧٨ ، ص ١٣١ - ١٣٢ .

المعلومات عن الحدث الواحد قد تتوافر أمام مختلف المسؤولين - من باحثين أو مديرين - بمختلف المنظمات ذات العلاقة ، ولكن مدى الوعي والحس الإداري ودرجة الإلتفات والاهتمام بهذا الحدث ، ومن ثم الوعي بأهميته وخطورته على المنظمات القائمة قد تختلف لدى هؤلاء المسؤولين المتمين لهذه المنظمات ذات العلاقة ، فنجد البعض منهم يهمل هذا الحدث تماماً ولا يُعيّره أي اهتمام ، بينما نجد البعض الآخر يوليّه عنايته واهتمامه ، ويتناوله بالدراسة والتحليل ثم يعمد إلى جمع المزيد من البيانات والمعلومات عن هذا الحدث .

وعلى ضوء ذلك يتبين أهمية اليقظة الإدارية والوعي والحس الإداري في إطار هذه الخطوة وما تتضمنه من رصد وقراءة للعديد من الشواهد والأحداث العرضية أو غير العرضية ذات العلاقة بالتنظيم موضع البحث ، في إطار بيئة مضطربة وعديد من المتغيرات والأحداث المتلاحقة ، ومن ثم نجاح بعض المنظمات وإخفاق البعض الآخر في الاستجابة والتوافق مع هذه المتغيرات والأحداث^(١) .

الأمر الثالث:

ويتعلق بالتشابك والتداخل في إطار هذه الخطوة بين عملية تحديد وجمع البيانات والمعلومات من جهة وعملية تحديد المشكلة البحثية - المشكلة الهامة التي تواجه التنظيم موضع البحث - من جهة أخرى حيث توجد علاقة وثيقة وارتباط قوي بين هذين العنصرين ، فعملية جمع البيانات والمعلومات

(١) ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسي الإدارة الإستراتيجية ، الإسكندرية: الدار الجامعية ٢٠٠٢م - ٢٠٠٣ ، ص ١١٢ ، نقلا عن: Peters T., Thriving on Chaos, N.Y.: Harper & Row, 1998, p.486.

تعتبر أساساً وضرورة لتحديد المشكلة البحثية وتحديد طبيعتها ومجالها كما أن تحديد ماهية المشكلة ومجالها وطبيعتها يُعتبر من جهة أخرى أساساً لتحديد ماهية البيانات والمعلومات المطلوبة ، وإذا صح ذلك - وهو صحيح بالفعل - فبأيهما نبدأ ؟ !

هل يكون البدء بتحديد وجمع البيانات والمعلومات ؟ وإذا أردنا أن نقوم بذلك ، فعلى أي أساس سوف يتم تحديد ماهية البيانات والمعلومات المطلوب جمعها؟ فالمسئول أو المخطط أو الباحث لا يحتاج لأي بيانات أو معلومات متوافرة أيا كانت هذه البيانات والمعلومات ، وإنما هو في حاجة دائماً إلى نوعيات معينة ومحددة من المعلومات والبيانات تختلف باختلاف مجال أو طبيعة الظاهرة أو النشاط المستهدف (أو المشكلة البحثية) .

وعلى ضوء ذلك يرى البعض^(١) أن التحديد الدقيق للاحتياجات المطلوبة من المعلومات والبيانات يأتي في المقام الأول من حيث الأهمية لتحقيق الكفاءة والفعالية للنشاط الإداري ولما كانت البيانات والمعلومات المتاحة لا حصر لها ، وهي كثيرة ومتشعبة في عدد من المستويات وتتعلق بعدد من المجالات والأعمال والأنشطة المتنوعة . فعلى أي أساس سيتم تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة ؟

بداية - وكما سبقت الإشارة إلى ذلك - فإن تحديد ماهية ومجال المشكلة موضع البحث هو الأساس المناسب والفعال في هذا الصدد ، والذي على ضوئه يمكن تحديد البيانات والمعلومات المطلوب جمعها ذات العلاقة والارتباط بهذه المشكلة .

فهل يكون البدء بتحديد طبيعة ومجال المشكلة موضع البحث إذا ؟
وعلى أي أساس سوف يتم هذا التحديد لطبيعة ومجال هذه المشكلة ؟

(١) على السلمي ، التخطيط والمتابعة ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر ١٩٧٨م ،

إن أدبيات الفكر الإداري المعاصر تقول بأن هذا التحديد يتم على ضوء تحليل البيانات والمعلومات البيئية التي تم تحديدها وجمعها سابقاً. أي أن يكون تحديد وجمع البيانات والمعلومات سابقاً لتحديد المشكلة البحثية، وهذا ما تم التحفظ عليه من قبل، هذه هي الإشكالية البحثية التي اجتهد الباحث في محاولة إيجاد حل لها، خاصة وقد تبين للباحث بالرجوع إلى عدد من أحدث إصدارات الفكر الإداري العربي الإستراتيجي الصادرة خلال الفترة من (٢٠٠٠-٢٠٠٣م)^(١) فضلاً عن الرجوع - من خلال بحث سابق للباحث - إلى إصدارات الفكر الإداري الإستراتيجي العربي والأجنبي خلال فترة الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين^(٢) تبين عدم تصدي وعدم معالجة أي منها لهذه الإشكالية البحثية فيما عدا إشارات عابرة وردت ببعض هذه المراجع عن التفاعل والارتباط بين تحديد الرسالة والأهداف والخيارات والمشاكل والقرارات الإستراتيجية من جهة، وبين التحليل والتقييم البيئي من جهة أخرى. ولعل مواجهة الباحث وإدراكه المبكر لهذه المشكلة البحثية من خلال تدريسه لمقرر الإدارة الاستراتيجية هو الذي دعاه من خلال النموذج الذي اقترحه للإدارة والمعالجة الإستراتيجية إلى التأكيد على أن الإدارة الإستراتيجية ذات طبيعة تفاعلية ترددية حيث التأثير المتبادل، والتردد بين عناصرها ومكوناتها المختلفة^(٣) وعليه فإن

(١) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية ٢٠٠٢م - ٢٠٠٣م، نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية الدار الجامعية، ٢٠٠٠م - ٢٠٠١م.

(٢) عبد الشافي محمد أبو العينين، نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ٤٥-١١١.

- محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص ٩٣،

- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص ٣٠-٣١.

(٣) عبد الشافي محمد أبو العينين، نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ١٦٣.

اجتهاد الباحث في هذا الصدد هو القيام بتحديد المشكلة البحثية ، وجمع البيانات والمعلومات عنها في ذات الوقت وبشكل متزامن تردي (أنظر الشكل المرفق رقم « ٩ ») وليس في شكل تتابع تنازلي وفقاً لما يلي :

١ - ان نقطة البدء هي الإرهاصات والإشارات والأحداث والملاحظات العابرة التي تم استخلاصها من البيانات والمعلومات العرضية حيث يتم على ضوءها تحديد طبيعة ومجال المشكلة البحثية التي تواجه التنظيم موضع البحث والدراسة تحديداً أولاً .

٢ - على ضوء ذلك يتم توظيف واستخدام هذا التحديد الأولي للمشكلة البحثية مرتين :

- في المرة الأولى : نستخدمه كافتراض Assumption يتم على أساسه تحديد وجمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة .

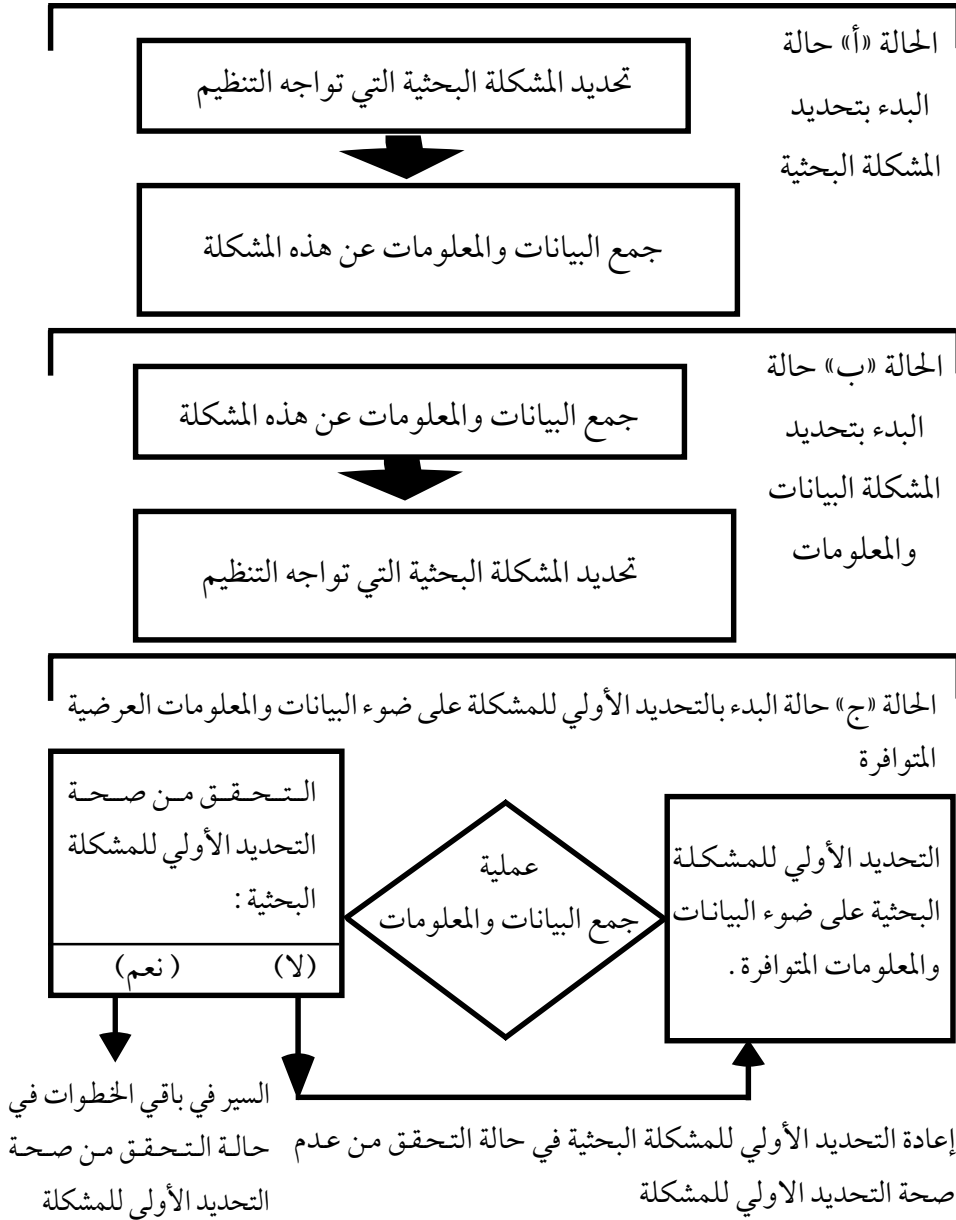
- في المرة الثانية : نستخدمه كفرض Hypothesis يتم التحقق من صحته (صحة التحديد الأولي للمشكلة البحثية) على ضوء البيانات والمعلومات التي تم جمعها والحصول عليها في المرة الأولى .

٣ - إذا تم التحقق من صحة هذا التحديد الأولي للمشكلة البحثية على ضوء البيانات والمعلومات التي تم جمعها يتم الانتقال إلى باقي عناصر وخطوات النهج الإجرائي المقترح .

٤ - إذا لم يتم التحقق من صحة هذا التحديد الأولي - على ضوء البيانات والمعلومات التي تم جمعها - فإنه على ضوء هذه المعلومات والبيانات ذاتها والبيانات والمعلومات المتاحة من قبل يتم إعادة تحديد وصياغة المشكلة البحثية تحديداً أولاً ثانياً وثالثاً وهكذا حتى يتم التحقق من صحة التحديد الأولي للمشكلة الهامة التي تواجه التنظيم موضع الدراسة .
هذه أهم الاعتبارات والمحددات المتعلقة بالخطوة الأولى من خطوات هذه النهج المقترح .

شكل رقم (٩)

حالات مواجهة الإشكالية البحثية المتعلقة بالجمع بين تحديد المشكلة البحثية
وبين جمع البيانات والمعلومات عن هذه المشكلة



٢. ٥ تحديد المشكلة الإستراتيجية التي تواجه التنظيم موضع البحث

الاعتبارات والمحددات المتعلقة بهذه الخطوة

بداية تجدر الإشارة إلى أهمية وخطورة هذه الخطوة فالتحديد الصحيح للمشكلة الإستراتيجية في إطار هذه الخطوة هو بمثابة البداية الصحيحة لصحة باقي الخطوات ، كما أن التحديد الخطأ للمشكلة الإستراتيجية سيؤدي حتماً لعدم جدوى باقي الخطوات مهما بلغت كفاءتها وفعاليتها .

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى :

١- أهمية التفرقة بين الظواهر والأعراض الناشئة عن المشكلة الرئيسة أو الإستراتيجية والمشكلة الرئيسة أو الإستراتيجية ذاتها ، وعدم الخلط بينهما ومن ثم تحاشي التحديد الخاطئ للمشكلة الرئيسة الاستراتيجية وذلك من خلال النظر إلى الظواهر والأعراض على أنها المشكلة الرئيسة والاستراتيجية .

٢- أهمية التفرقة بين الحقائق والآراء فيما يتعلق بتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات بهدف استخلاص أهم المشاكل والمعلومات والمعوقات التي تواجه التنظيم موضع البحث ومن ثم تحديد المشكلة الرئيسة الاستراتيجية . وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى :

أ- أن الآراء هي بمثابة وجهات نظر شخصية واجتهادات في الرؤية تختلف من فرد إلى آخر بل تختلف لدى الفرد الواحد من فترة إلى أخرى ومن موقف إلى موقف آخر . والآراء غالباً ما تتعلق بإصدار حكم أو تقييم أو وجهة نظر إزاء حقيقة من حقائق الوقائع المادية

أو السنن العلمية أو الكونية، أو حقائق الآيات والسنن الشرعية^(١) فالكسوف والخسوف والمد والجزر حقائق وسنن كونية، وقوانين العلوم الطبيعية حقائق علمية، وانهيار منزل أو القبض على أفراد شبكة لتهريب المخدرات حقائق ووقائع مادية.

ب- أنه على ضوء ما سبق فإن البناء على الآراء لتحديد المشاكل الهامة الإستراتيجية يعتبر خطأ لأن هذه الآراء عرضة للتغيير والتبديل في المدى القصير ناهيك عن المدى الطويل، وهذا بخلاف البناء على الحقائق التي لا تختلف باختلاف الأشخاص^(٢) ولا باختلاف الزمان والمكان، وفي مقدمة هذه الحقائق تأتي الحقائق والسنن والآيات الشرعية. هذا فيما يتعلق بأهم الاعتبارات والمحددات المتعلقة بهذه الخطوة.

أهم العناصر والمكونات الفرعية لهذه الخطوة (الخطوة الثانية) المتعلقة بتحديد المشكلة الاستراتيجية التي تواجه التنظيم موضع الدراسة:

١- إن نقطة البدء في إطار هذه الخطوة هي تحديد وتجميع كافة البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة البحثية، فعلي ضوء التحديد لطبيعة ومجال المشكلة الهامة التي تواجه التنظيم موضع البحث يتم تحديد كافة البيانات والمعلومات ذات الصلة وتوفير وتجميع هذه البيانات والمعلومات من مصادرها المتاحة.

(١) عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ١٤١٧هـ-١٩٩٦م، ص ص ١٠٧-١٠٨.

(٢) المرجع السابق، ص ص ١٠٧-١٠٨.

٢- يلي ذلك تصنيف البيانات والمعلومات ذات الصلة التي تم جمعها إلى حقائق وآراء، والاستعانة في ذلك بالنموذج التالي رقم (٢) .

٣- على ضوء التصنيف السابق يتم دراسة وتحليل كافة الحقائق التي توافرت عن التنظيم موضع البحث وذات الصلة بطبيعة ومجال المشكلة الهامة التي تواجه التنظيم والواردة بالنموذج رقم (٢) وذلك بهدف :
أ- التحقق من صحة تحديد ومجال المشكلة الهامة التي تواجه التنظيم .

ب- بيان وتحديد كافة المشاكل أو العقبات أو السلبيات أيا كانت المستخلصة من الحقائق الواردة بالنموذج السابق (رقم ٢) ، ويتم الاستعانة في ذلك بالنموذج رقم (٣) .

٤- على ضوء التحقق من صحة تحديد طبيعة ومجال المشكلة الهامة ، وتحديد كافة المشاكل التي تواجه التنظيم موضع البحث ، تتم دراسة وتحليل هذه المشاكل وذلك بهدف :

أ- استخلاص وتحديد ماهية المشكلة الهامة والرئيسة التي تواجه التنظيم موضع البحث ، ويتم في هذا الصدد الاستعانة بالاستدلال المنطقي والخبرة المتخصصة لاستخلاص وتحديد ماهية المشكلة الهامة والرئيسة ، وذلك من خلال التحقق من أن حل هذه المشكلة الهامة والرئيسة ، سيؤدي إلى حل كافة المشاكل الأخرى التي تواجه التنظيم موضع البحث في إطار النموذج رقم (٣) السابق الإشارة إليه .

ب- التحقق من أن المشكلة الهامة الرئيسة التي تواجه التنظيم موضع البحث هي مشكلة إستراتيجية تواجه هذا التنظيم ، وذلك من خلال التحقق من مدى توفر الأبعاد المميزة للأمور الإستراتيجية في هذه المشكلة الهامة والرئيسة من حيث امتداد تأثير هذه المشكلة ليشمل :

- كل من المدى القصير والمتوسط والمدى الطويل من دورة حياة التنظيم .

- كافة المواقع والقطاعات والوحدات التنظيمية بالتنظيم .

- كافة الأعمال والأنشطة التي يضطلع بها ويؤديها التنظيم .

- كافة بيئات التنظيم ، الداخلية ، والخارجية ؛ الخاصة منها والعامّة .

ويتم الاستعانة في هذه الصدد بالنموذج التالي رقم (٤) ، وعلى ضوء ذلك يكون قد تم بلورة وتحديد المشكلة الإستراتيجية التي تواجه التنظيم موضع البحث ، وفي هذا الصدد نود أن نؤكد مرة أخرى على أمرين .

الأمر الأول:

خطورة الخطأ في تحديد المشكلة الإستراتيجية ، فهذا خطأ إستراتيجي يصعب تداركه مهما بلغت كفاءة وفعالية الخطوات الأخرى لهذا النهج المقترح .

الأمر الثاني:

أنه على ضوء ذلك فإنه لا ينبغي الركون إلى هذا التحديد للمشكلة الإستراتيجية ، والتعامل معه على أنه أمر نهائي لا رجعه فيه ، بل إن الأمر على خلاف ذلك ويجب ألا تكون صياغة وتحديد المشكلة الإستراتيجية قيد يمنع من إعادة التفكير فيها وإعادة التحقق من مدى صحة تحديدها كلما بدا لنا أمر من الأمور التي تستوجب ذلك في كافة مراحل وخطوات هذا النهج المقترح .

نموذج رقم (٢)

تصنيف البيانات والمعلومات المتاحة عن التنظيم والمرتبطة بالمشكلة الهامة الافتراضية (وهي مشكلة إدمان المخدرات والسابق تحديدها تحديدا عاما أوليا) إلى حقائق وآراء

| ثانياً الآراء التي تضمنتها البيانات والمعلومات المتاحة في هذا الصدد | أولاً الحقائق التي تضمنتها البيانات والمعلومات المتاحة في هذا الصدد |
|--|---|
| <p>١- يري رئيس صحيفة «الرأي العام» إقدام نسبة ملحوظة من الشباب على تعاطي المخدرات يُعتبر ظاهرة خطيرة كما يرى أن هناك تقصير من قبل بعض الأجهزة الرسمية في هذا الصدد، وان هذا التقصير بمثابة جريمة نكراء ويرى أن التصدي لهذه الظاهرة هو مسئولية الجميع</p> <p>٢- أما أبرز كتاب « صحيفة الوطن » شبه الرسمية ، فيرى أن أقدام قلة قليلة من الشباب على تعاطي المخدرات هو مجرد خطأ وليس بخطيئة ولا بظاهرة خطيرة، وأنه وإن كان هناك ٥, ٨٪ من الشباب قد ارتكبوا جرائم أخلاقية ومالية، فإن السواد الأعظم (٩١, ٥٠٪) من شباب الإقليم بخير .</p> <p>٣- ويرى أن تردد الشباب على مقاهي ونوادي الإنترنت يمثل ظاهرة إيجابية</p> | <p>١- ارتفاع نسبة المدخنين بينهم من (٣٪) إلى (١١٪) في خلال الثلاثة أعوام الأخيرة .</p> <p>٢- ارتفاع نسبة المترددين منهم على نوادي ومقاهي الإنترنت من (٢٪) عام ٢٠٠١م / ١٤٢٢هـ إلى ١٤٪ في عام (٢٠٠٢م / ١٤٢٣هـ) .</p> <p>٣- اكتشاف ٣٤٥٠ حالة تعاطي مخدرات من بين المدخنين منهم المترددون على نوادي ومقاهي الإنترنت .</p> <p>٤- إعلان أجهزة الأمن عن ارتفاع نسبة الجرائم الأخلاقية والمالية بين الشباب في مراحل التعليم المختلفة من جراء تعاطي المخدرات من (٦٪) في عام (٢٠٠١م / ١٤٢٢هـ إلى (٥, ٨٪) في عام (٢٠٠٢م / ١٤٢٣هـ) .</p> <p>٥- تمكنت أجهزة الأمن بالجمارك من اكتشاف ٢٠ محاولة لجلب وتهريب المخدرات إلى الإقليم عبر المنافذ الجمركية خلال الشهرين الأخيرين فقط .</p> |

| ثانياً الآراء التي تضمنتها البيانات والمعلومات المتاحة في هذا الصدد | أولاً الحقائق التي تضمنتها البيانات والمعلومات المتاحة في هذا الصدد |
|---|--|
| <p>٤- أما سعادة مدير الإدارة العامة لمكافحة المخدرات وفي تقرير له معروض على اللجنة الاجتماعية بمجلس الشورى فيرى أن ظاهرة إدمان المخدرات والترويج لها بين شباب الإقليم أمر جد خطير، ويرى وجوب تكاتف الجميع في التصدي لهذه الظاهرة، وأن هناك تنظيمات إجرامية دولية تسعى لجلب المخدرات من الخارج، ومن ثم تصنيعها أو توزيعها مباشرة بالداخل والترويج لها بين شبابنا عن طريق التوظيف السيئ لشبكة الإنترنت في تعريف الشباب بوسائل تصنيع وإنتاج المخدرات.</p> <p>٥- وفي الجلسة الاستثنائية التي عقدها مجلس وزراء الإقليم فقد تبينت الآراء والمواقف إزاء تقرير سعادة مدير الإدارة العامة لمكافحة المخدرات المقدم إلى اللجنة الاجتماعية بمجلس الشورى:</p> <p>٦- فمعالي وزراء التربية والتعليم والتعليم العالي، و معالي وزراء الإعلام، يرون أن الأمر فيه مبالغة كبيرة، وفيه إساءة</p> | <p>٦- نجاح قوات حرس الحدود في اكتشاف وإتلاف ٤٥ موقعاً لزراعة وإنتاج المخدرات بالمناطق النائية خلال العام الماضي.</p> <p>٧- إن ٧٩٪ من حالات تعاطي المخدرات المكتشفة بين طلبة المدارس الابتدائية كانت للطلبة المدخنين منهم رواد مقاهي الإنترنت.</p> <p>٨- وجود إحصاءات رسمية عن عام (٢٠٠٢م ١٤٢٣هـ) تبين أن: - عدد نوادي ومقاهي الإنترنت في الإقليم ٥٥٠ نادي ومقهى.</p> <p>- وبلغ عدد رواد نوادي ومقاهي الإنترنت بالإقليم ٣٤٠,٠٠٠ متردد.</p> <p>- ٨٥٪ من رواد مقاهي ونوادي الإنترنت بالأقاليم أعمارهم أقل من ١٨ عاماً.</p> <p>- ٧٠٪ من رواد مقاهي ونوادي الإنترنت بالإقليم من الطلبة في مراحل التعليم المختلفة.</p> <p>- إن ٦٠٪ من رواد مقاهي ونوادي الإنترنت بالإقليم يترددون عليها لزيارة مواقع الترفيه والتسلية، ولمحاولة اختراق المواقع المحظورة.</p> |

| ثانياً الآراء التي تضمنتها البيانات والمعلومات المتاحة في هذا الصدد | أولاً الحقائق التي تضمنتها البيانات والمعلومات المتاحة في هذا الصدد |
|---|---|
| <p>متعمدة وتشويه متعمد للسواد الأعظم من شبابنا، ولنعمة الأمن والاستقرار والرفاهية بهذا الإقليم وحملة ظالمة الهدف منها في النهاية هو وأد هذا التوجه الإيجابي لنخبة متميزة من شبابنا للأخذ بأساليب التقنية الحديثة والانفتاح على العالم المتقدم، والأخذ بأسباب الحضارة الحديثة.</p> <p>٧- أما وزارة الداخلية فقد أكدت على أن الأمر جدٌ وخطيراً، أنه من موقع المسؤولية ومن تحليل دقيق للأرقام والبيانات المعلومات المتوافرة عن إقدام قطاع ملموس من الشباب على تعاطي المخدرات يدعو الجميع للمشاركة في التصدي لهذه الظاهرة المدمرة، وأنه يوافق على كل ما جاء في تقرير سعادة مدير عام مكافحة المخدرات للجنة الاجتماعية بمجلس الشورى</p> <p>٨- وترى وزارة الأوقاف وشئون المساجد «أن الإسلام، وشباب الإسلام ومستقبل الأمة الإسلامية» هو المستهدف من تلك</p> | <p>- أن نسبة من يترددون على مقاهي ونوادي الإنترنت لأغراض علمية بالإقليم لا تتعدى (١٪) من إجمالي المترددين .</p> <p>- أن نسبة المدخنين بين رواد نوادي ومقاهي الإنترنت ٩٥٪ .</p> <p>- تم ضبط ٨٨٧٠ حالة تعاطي مخدرات من بين رواد مقاهي ونوادي الإنترنت بالإقليم .</p> <p>٩- قيام أجهزة الصحة الوقائية والرقابة الصناعية بالتعاون مع أجهزة الأمن العام بالإقليم باكتشاف ١٥ معملاً كيميائياً لتصنيع المخدرات والمؤثرات العقلية خلال العام الماضي .</p> <p>١٠- قيام الإدارة العامة لمكافحة المخدرات خلال الشهر الماضي بالتعاون مع قطاع مباحث أمن الإقليم في اكتشاف شبكة دولية لجلب وتهريب المخدرات وترويجها بين رواد مقاهي ونوادي الإنترنت، وبين الطلبة في مختلف مراحل التعليم بالإقليم، والقبض على جميع أفراد هذه الشبكة المتواجدين بالإقليم .</p> |

| ثانياً الآراء التي تضمنتها البيانات والمعلومات المتاحة في هذا الصدد | أولاً الحقائق التي تضمنتها البيانات والمعلومات المتاحة في هذا الصدد |
|--|---|
| <p>الهجمة الشرسة على شباب الإقليم والشواهد على ذلك أن المواقع التي تهاجم الإسلام والمسلمين بشبكة الإنترنت هي ذات المواقع التي تروج المخدرات والأفلام الإباحية .</p> <p>٩- وقد كان رأي وزارة العدل أن الحكمة ورعاية الصالح العام وأمن المواطن والإقليم، والحفاظ على القيم والمقدسات والمبادئ الإسلامية تحتم ضرورة المواجهة السريعة لهذه الظاهرة الخطيرة وهي في مهدها وذلك من خلال اتخاذ إجراءات فعالة وصارمة في مواجهه المتعاطين والمدمنين للمخدرات، ومن باب أولى في مواجهة كل شخص أو جهة تسهم في:</p> <p>١٠- تهريب أو جلب المخدرات من الخارج المهربين</p> <p>١١- زراعة أو تصنيع أو إنتاج المخدرات في الداخل - وفي الخارج - المنتجين .</p> <p>١٢- بيع أو تداول أو نقل أو ترويج المخدرات الوستاء والمروجين .</p> | <p>١١- تشير النشرة الدورية للمراكز الطبية بالإقليم إلى ارتفاع نسبة المترددين على هذه المراكز للعلاج من الأمراض الناجمة عن إدمان المخدرات إلى ١٧٥٪ خلال النصف الثاني من عام (٢٠٠٢م/ ١٤٢٣هـ) بالمقارنة بالعام الماضي عند نفس الفترة .</p> <p>١٢- نجاح الإدارة العامة للمعلومات والتوثيق بوزارة الداخلية بالإقليم في اكتشاف (٧) مواقع على الإنترنت تقوم بنشر وترويج معلومات باللغة المحلية عن طرق وأساليب إنتاج وصناعة المخدرات والمؤثرات العقلية وتمت إضافة هذه المواقع إلى المواقع المحظورة منذ ١٥ يوماً فقط</p> <p>١٣- أن إحصاءات وزارة الصحة والمراكز الطبية بالإقليم تبين منها أن ٧٥٪ من المترددين على المستشفيات والمراكز الطبية للعلاج من أمراض إدمان المخدرات خلال العام الماضي، تقل أعمارهم عن ٢٠ عاماً .</p> |

نموذج رقم (٣)

أهم مشكلات التنظيم موضع البحث والمستقاة من الحقائق ذات الصلة بالمشكلة الافتراضية المتعلقة بظاهرة إدمان المخدرات والواردة بالنموذج رقم (٢)

| ملاحظات حول المصدر المستقاه منه المشكلة | أهم المشاكل ذات الصلة بالمشكلة الافتراضية |
|--|--|
| البند رقم (٤) من قائمة الحقائق | ١- تزايد معدل الجرائم الأخلاقية والمالية لدى قطاع من الشباب في مراحل التعليم المختلفة من جراء تعاطى المخدرات . |
| البند رقم (٥) من قائمة الحقائق | ٢- تكرار محاولات جلب وتهريب المخدرات عبر المنافذ الجمركية بالإقليم . |
| البند رقم (٦) من قائمة الحقائق | ٣- وجود زراعات لإنتاج المخدرات بالإقليم . |
| البند رقم (٩) من قائمة الحقائق | ٤- وجود معامل كيميائية لتصنيع المخدرات والمؤثرات العقلية بالإقليم . |
| البند رقم (١٠) من قائمة الحقائق | ٥- وجود شبكات دولية بالإقليم لجلب وترويج المخدرات بين الشباب في مختلف مراحل التعليم . |
| البند رقم (١١) من قائمة الحقائق | ٦- تزايد نسبة المترددين على المراكز الطبية العلاجية والوقائية |
| الخ..... | ٧- الخ..... |

نموذج رقم (٤)
تحديد المشكلة الاستراتيجية التي تواجه التنظيم موضع الدراسة
والشواهد الدالة على ذلك

أولاً: بالتحليل أمكن تحديد المشكلة الرئيسة التي تواجه التنظيم على أنها
مشكلة:

(تنامي ظاهرة تعاطي وإدمان الشباب للمخدرات ...)

ثانياً: الشواهد الدالة على أن هذه المشكلة ، مشكلة رئيسة - بداية :
على ضوء الاستدلال المنطقي وبلاستعانة بالخبرة المتخصصة يتبين أن :
القضاء على هذه المشكلة سوف يسهم إلى حد كبير في القضاء على المشاكل
التالية^(١) :

- ١- (تزايد معدل الجرائم الأخلاقية والمالية لدى قطاع من الشباب في
مراحل التعليم المختلفة من جراء تعاطي المخدرات)
- ٢- (..... جلب وتهريب المخدرات.....)
- ٣- (..... وجود زراعات لإنتاج المخدرات.....)
- ٤- (وجود معامل لإنتاج المخدرات بالإقليم)
- ٥- (وجود شبكات دولية لجلب وترويج المخدرات)
- ٦- (تزايد نسبة المترددين على المراكز الطبية للعلاج من أمراض إدمان
المخدرات)

(١) انظر النموذج رقم (٣)

ثالثاً: الشواهد على أن هذه المشكلة الرئيسة هي مشكلة استراتيجية :
 وذلك من خلال التحقق من مدى توافر - أو عدم توافر الأبعاد المميزة للأمور
 الاستراتيجية في هذه المشكلة الرئيسة وذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:
 هل استمرار وجود هذه المشكلة الرئيسة يمكن أن يؤدي إلى :

- | | | |
|-----|-----|---|
| لا | نعم | |
| () | (□) | ١- التأثير سلبي على كافة أو معظم مجالات وأنشطة العمل بالإقليم (البعد الوظيفي) ؟ |
| () | (□) | ٢- التأثير سلبي على كافة أو معظم مواقع وجهات العمل بالإقليم (البعد الجغرافي) ؟ |
| () | (□) | ٣- امتداد هذا التأثير السلبي ليشمل كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بالإقليم (البعد البيئي) ؟ |
| () | (□) | ٤- امتداد هذا التأثير السلبي ليشمل كل من المدى القريب والأجل المتوسط والبعيد (البعد الزمني) ؟ |

الاستنتاج:

- على ضوء الإجابة (بنعم) على التساؤلات الأربع السابقة يتبين أن هذه المشكلة الرئيسة هي مشكلة استراتيجية عامة يتوافر فيها الأبعاد المميزة للأمور - والمشاكل الاستراتيجية .

- على ضوء الإجابة (بلا) على أي من التساؤلات الأربع السابقة يتبين أن هذه المشكلة الرئيسة ليست مشكلة استراتيجية عامة .

الفصل السادس
تحديد البدائل المتاحة
لمواجهة المشكلة الاستراتيجية

٦. تحديد البدائل المتاحة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية

٦. ١ تحديد البدائل المتاحة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية
موضع الدراسة

الاعتبارات والمحددات المتعلقة بهذه الخطوة

وتجدر الإشارة فيما يتعلق بهذه الخطوة إلى الأمور التالية :

الأمر الأول :

أن البديل القراري : هو قرار يتعلق بإقرار تصرف أو إجراء معين أو برنامج أو خطة معينة إذا تم تطبيقها فإنها تؤدي إلى حل المشكلة المستهدفة^(١).

الأمر الثاني :

إن توليد البدائل القرارية يحتاج إلى قدرات إبداعية مصحوبة بالخبرة التخصصية - فالإبداع والانطلاق والتحرر من القيود والمعوقات الفكرية التخصصية ، والمعوقات الثقافية والاجتماعية والمعوقات^(٢) العاطفية والمعوقات البيئية وغيرها من المعوقات يعتبر ضرورة حيوية لتوليد البدائل القرارية .

(١) أكرم رضا ، بلاندم - كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال ، القاهرة : دار التوزيع والنشر الإسلامية ، ١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م ص ١٦٧
(٢) حسين على ، الإبداع في حل المشكلات ، دمشق : دار الرضا للنشر ، ٢٠٠١م ، ص ٧٢ - ٧٥ .

كما أن توليد البدائل القرارية تستوجب فضلا عن توافر القدرات الإبداعية ضرورة توافر المهارة والقدرة على استخدام الأساليب الإدارية المختلفة لتوليد البدائل القرارية وفي المقدمة منها أشهرها وأقدمها (أسلوب العصف الذهني (Brain Storming) وأسلوب التحريض العشوائي وأسلوب الإسقاط على المستقبل وأسلوب الجماعة الاسمية Nominal Group Technique ، و طريقة دلفاي Delphi Method فضلا عن الاستعانة بنظم دعم القرارات الإدارية - S.S.D. (Decision Support Systems) (١) وغير ذلك من أساليب وطرق توليد الأفكار والبدائل القرارية .

الأمر الثالث :

أهمية توافر وتوظيف واستخدام نظم فعالة للمعلومات بصفة عامة ونظم فعالة لدعم القرارات الإدارية بصفة خاصة وحثمية الاستخدام الفعال لإمكانيات الحاسب الآلي في هذا الصدد (٢) وكذلك استخدامه في دراسة تحليل الحالات الاستراتيجية فيما يتعلق بعمليات تجميع وتبويب وتحديث وحفظ واسترجاع المعلومات عن البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للتنظيم المستهدف بصفة عامة وكذلك استخدامه في عمليات توليد البدائل القرارية وتقييمها بصفة خاصة .

(١) المرجع السابق ، ص ص ٨٠-٩٤ ،

(٢) د. عثمان الكيلاني وآخرون، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠م، ص ص ٣٢٣-٣٢٤، د. علي السلمي، التخطيط والمتابعة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، ١٩٧٨، ص ٩٠ .

الأمر الرابع :

التأكيد على أهمية توظيف الأساليب الرياضية (التباديل والتوافيق) في تحديد وحصر كافة البدائل القرارية الممكنة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية .

الأمر الخامس :

ويتعلق بأهمية التصنيف المتدرج للبدائل القرارية التوافقية المتاحة في شكل مستويات قرارية بحسب حجم حزم البدائل القرارية المتاحة بكل مستوى قراري .

ولأهمية كلاً من الأمرين الرابع والخامس فسيتم تناولهما بشيء من التفصيل فيما يلي :

٦. ٢ توظيف التوافيق في تحديد البدائل المتاحة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية (الأمر الرابع)

ترجع أهمية توظيف الأساليب الرياضية (التباديل والتوافيق) في تحديد وحصر كافة البدائل القرارية الممكنة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية ، إلى خطأ وخطورة عدم الوقوف على كافة البدائل القرارية الممكنة لمواجهة أي مشكلة ، ومن ثم خطأ وخطورة الاقتصار على الحلول أو البدائل القرارية المعروفة أو التي سبق تطبيقها بنجاح في فترات سابقة أو في تنظيمات أخرى مشابهة ، فلكل فترة ظروفها ومعطياتها ولكل تنظيم أو ضاعه ومتطلباته الخاصة والعامة .

ومن ثم وجب الاهتمام بحصر كافة الحلول والبدائل القرارية الممكنة لمواجهة أي مشكلة من المشاكل بصفة عامة - ولمواجهة المشكلات الاستراتيجية بصفة خاصة ، وعدم جواز التغاضي أو التغافل أو الاستبعاد الجزافي لأي بديل قراري ، وأن يكون مرد الأمر في هذا إلى عملية التقييم لهذه البدائل .

فقد يكون البديل القراري الذي تم تجاهله أو التغاضي عنه أو استبعاده هو البديل المناسب لمواجهة الموقف القراري أو المشكلة الاستراتيجية موضع البحث .

ولهذا كان هذا الاهتمام والحرص في مجال دراسة وتحليل الحالات الاستراتيجية على الاستعانة بأساليب وطرق لحصر وتحديد كافة الحلول والبدائل الاستراتيجية لمواجهة المشكلة الاستراتيجية موضع البحث . وفي هذا الصدد فان نظرية التباديل والتوافيق تساعد كثيرا على حصر وتحديد كافة البدائل القرارية الممكنة والمتاحة لمواجهة كثير من المواقف والمشكلات^(١) .

ولهذا كان التأكيد على أهمية توظيف التباديل والتوافيق كأساليب رياضية في حصر وتحديد كافة البدائل القرارية ، ومن ثم كان هذا الاهتمام بالتعريف بماهية التباديل والتوافيق كأساليب رياضية لحصر وتحديد البدائل القرارية .

ماهية التباديل والتوافيق

التباديل والتوافيق أساليب رياضية للوقوف على و حصر الطرق التي يمكن أن تستخدم للوصول إلى غاية محددة أو لتحقيق هدف معين بمعلومية عدد من الطرق والوسائل الأساسية المتاحة (ن) .

(١) إبراهيم الدسوقي محمد ، على أحمد على عصر ، عزت عبد الرحمن عبد الغنى ، الجبر والهندسة الفراغية ، القاهرة : وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠١-٢٠٠٢ م ، ص ١١ .

ماهية التباديل:

التبديل بشكل عام هو أي ترتيب يمكن تكوينه من مجموعة من الأشياء بأخذها كلها أو بعضها^(١) أما التباديل فهي تشير إلى عدد الأوضاع أو المجموعات المختلفة التي يمكن تكوينها من عدد من الأشياء مأخوذة راء راء في كل مرة^(٢) مع مراعاة ترتيب عناصر أو مفردات كل مجموعة أو وضع^(٣).

ويستخدم الرمز $({}^n P_r)$ للدلالة على عدد التباديل والتي يمكن حسابها وفقا لما يلي :

$$({}^n P_r) = \frac{n!}{n-r!}$$

وطبقا لقانون التباديل $({}^n P_r)$ فان :

- (ن) : ترمز وتشير إلى عدد أو حجم مجموعة الأشياء (أو العناصر أو البدائل الأساسية) التي سيتم من بينها تكوين التباديل (أو الأوضاع أو الترتيبات أو مجموعات البدائل الفرعية المختلفة) المأخوذة والمنبثقة عن مجموعة الأشياء (أو العناصر أو البدائل الأساسية) .

- (ر) ترمز وتشير إلى عدد عناصر كل تبديل من التباديل المختلفة المنبثقة عن مجموعة الأشياء (ن) ، أي ترمز وتشير إلى حجم معين من الأحجام

(١) المرجع السابق ، ص ١٤ .

(٢) نفس الموضوع .

(٣) المرجع السابق ، ص ١٣ .

(٤) سلطان محمد عبد الحميد ، الرياضيات والتأمين ، الزرقا : المعهد العالي للحاسب الآلي وإدارة الأعمال ، د.ت ، ص ١٧٣ .

المختلفة لمجموعات الأوضاع أو الترتيبات أو التكوينات المأخوذة والمنبثقة عن مجموعة الأشياء (أو العناصر الأساسية). وقياسا على ذلك فإن (ر) ترمز وتشير إلى حجم مجموعة (أو حزمة) من مجموعات (أو حزم) البدائل القرارية الفرعية المختلفة المأخوذة والمنبثقة عن مجموعة البدائل القرارية الأساسية (ن).

- (ن ل) : ترمز وتشير إلى عدد تباديل الأوضاع - أو الترتيبات أو الاختيارات أو مجموعات البدائل القرارية المختلفة - التي يمكن تكوينها من مجموعة الأشياء أو البدائل القرارية الأساسية

ولتوضيح ذلك فانه بافتراض تكليف فريق أمنى باصطحاب وتأمين حضور وعودة أحد الأشخاص بمدينة القاهرة إلى مدينة الرياض للإدلاء بشهادته في قضايا التفجيرات الأخيرة، فان أمام هذا الفريق الأمني (٣) ثلاث طرق أساسية (ن) لاصطحاب وتأمين حضور الشاهد إلى الرياض وإعادته إلى القاهرة وهي :

(أ) السيارة (ب) الباخر (ج) الطائرة .

وطبقا لقانون التباديل (ن ل) الذي يشير إلى تباديل الأوضاع - أو الاختيارات المختلفة التي يمكن تكوينها من (ن) من الطرق أو البدائل الأساسية والبالغ عددها (٣) بدائل أو طرق أساسية يمكن حصر وبيان تباديل حزم الاختيارات المختلفة المأخوذة والمنبثقة عن هذه الطرق الأساسية الثلاث (ن) فيما يلي :

- تباديل الاختيار الأول (ن ل) والذي فيه (ر) = ١ :

على ضوء أن التباديل (ن ل) = |ن| فان عدد تباديل هذا الاختيار هي (٣) بدائل أو طرق

$$\boxed{ن - ر}$$

$$\text{حيث أن } ({}^3L_1) = \frac{[3]}{[2]} = \frac{[3]}{[1-3]} = \frac{[n]}{[n-r]}$$

$$3 = \frac{1 \times 2 \times 3}{2} = \frac{6}{1 \times 2} \text{ بدائل (أو طرق).}$$

- تباديل الاختيار الثاني $({}^3L_2)$ والذي فيه $r=2$:

وتبلغ تباديل هذا الاختيار (6) بدائل حيث أن :

$$({}^3L_2) = \frac{[3]}{[1]} = \frac{[3]}{[2-3]} = \frac{1 \times 2 \times 3}{1}$$

$= 6$ بدائل (أو طرق)

وعليه فإن إجمالي تباديل الاختيارات المتاحة لمواجهة هذا الموقف تبلغ ٩ (تسع) بدائل ، فضلا عن الاختيار الأخير الذين فيه $r = n$ ، أي الاختيار الخاص بـ $({}^nL_n)$ أي بـ $({}^3L_3)$ والذي فيه عدد بدائله دائما بديل واحد فقط وفي كافة التطبيقات والمواقف والحالات وأيما كانت قيمة (n) .

ولا شك أن الوقوف على حصر هذه التباديل (من الطرق التسع) المؤدية لاصطحاب وتأمين حضور وعودة هذا «الشاهد» من وإلى القاهرة ثم تحليلها وتقييم مزايا وعيوب كل منها يساعد على الوقوف على البديل المناسب لأداء هذا التكليف بكفاءة وفعالية .

هذا عن التباديل وإمكانات توظيفها في اتخاذ القرارات بشكل عام ، فماذا عن التوافق وتوظيفها في اتخاذ القرارات كذلك ؟

ماهية التوافيق :

التوافيق شأنها شأن التباديل ما هي إلا أسلوب رياضي للوقوف على الطرق التي يمكن أن تستخدم للوصول إلى غاية محددة أو لتحقيق هدف معين ، والتوافيق هي عدد الطرق أو المجموعات الجزئية - والتي عدد عناصر (أو مفردات) كل منها يساوى (ر) - التي يمكن تكوينها من مجموعة عدد عناصرها (ن) ، وبغض النظر عن ترتيب مفردات كل مجموعة جزئية^(١) .

ويستخدم الرمز (${}^n C_r$) للدلالة على التوافيق والتي يمكن حسابها وفقا للقانون التالي^(٢) :

$${}^n C_r = \frac{n!}{r!(n-r)!}$$

أي تساوى مضروب (ن) مقسوما على مضروب (ر) × مضروب (ن-ر) وطبقا لقانون التوافيق^(٣) فان :

(ن) : ترمز وتشير إلى عدد أو حجم مجموعة الأشياء (أو العناصر أو البدائل الأساسية) التي سيتم من بينها تكوين التوافيق (أو الأوضاع أو الترتيبات أو مجموعات البدائل القرارية الفرعية المختلفة المأخوذة والمنبثقة عن مجموعة هذه الأشياء أو البدائل الأساسية)

(١) إبراهيم الدسوقي محمد، علي حمد علي عصر، عزت عبد الرحمن عبد الغني، مرجع سابق، ص ٣٠ .

(٢) سلطان محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص ١٧٧ .

(٣) شأنها في ذلك شأن قانون التباديل .

(ر): ترمز إلى عدد عناصر كل توفيق من التوافق المختلفة المأخوذة والمنبثقة عن مجموعة الأشياء (ن)، أي ترمز وتشير إلى حجم معين من الأحجام المختلفة لمجموعات الأوضاع أو الترتيبات أو التكوينات المأخوذة والمنبثقة عن مجموعة الأشياء أو العناصر الأساسية (ن).
وقياسا على ذلك وبالتطبيق على العملية القرارية فان (ر) ترمز إلى حجم مجموعة (أو حزمة) من مجموعات (أو حزم) البدائل القرارية الفرعية المختلفة المأخوذة والمنبثقة عن مجموعة البدائل القرارية الأساسية (ن).

(ق^ن): ترمز إلى عدد توافيق الأوضاع- أو الترتيبات أو الاختيارات أو مجموعات البدائل القرارية المختلفة- التي يمكن تكوينها من مجموعة الأشياء (أو البدائل الأساسية) أي عدد توافيق الأوضاع ومجموعات وحزم البدائل القرارية الفرعية المختلفة المأخوذة والمنبثقة عن مجموعة البدائل القرارية الأساسية (ن).

ويمكن بيان ذلك من خلال المثال الافتراضي التالي^(١):

بافتراض تكليف الإدارة العامة لمكافحة المخدرات بالقضاء على ظاهرة تعاطي وإدمان المخدرات في أسرع وقت ممكن، وبافتراض أنه على ضوء الدراسة تبين إمكانية القضاء على هذه الظاهرة من خلال البدائل التالية كبدايل أساسية لمواجهة هذه الظاهرة:

- ١- التصدي والمواجهة مع المنتجين للمخدرات .
- ٢- التصدي والمواجهة مع المروجين والموزعين .
- ٣- التصدي والمواجهة مع المدمنين والمتعاطين للمخدرات .

(١) أنظر النموذج رقم (١) .

ويتبين أن المواجهة مع أي من هؤلاء يمكن أن تتم على أي من المستويات التالية كبدائل متفرعة عن البدائل الأساسية تفرع أول :

- ١- المواجهة على المستوى الوطني .
- ٢- المواجهة على المستوى الإقليمي .
- ٣- المواجهة على المستوى الدولي .

كما تبين أن هذه المواجهات مع أي من المتعاطين أو المروجين أو المدمنين والمتعاطين على أي من المستوى الوطني أو المستوى الإقليمي أو المستوى الدولي - يمكن أن تتم من خلال البدائل التالية كبدائل تفرع ثاني - متفرعة عن بدائل التفرع الأول المتفرع عن البدائل الأساسية :

- ١- وزارة الداخلية
- ٢- وزارة الدفاع

والنموذج التالي رقم (٥) يبين تلخيص الموقف القراري المتاح لمواجهة هذه الظاهرة - ظاهرة تعاطى وإدمان المخدرات من خلال مصفوفة البدائل الرئيسة (الأساسية والفرعية) المتاحة لمواجهة هذه الظاهرة كمشكلة افتراضية .

ويمكن كذلك بيان وتخليص ذات الموقف القراري المتعلق بهذه الظاهرة من خلال نموذج رقم (٦) الذي يبين شجرة البدائل الرئيسة التي تشتمل على البدائل الأساسية وتفرعاتها المتاحة لمواجهة هذه الظاهرة .

نموذج رقم (٥)

مصفوفة البدائل الرئيسة (الأساسية والفرعية)

المتاحة لمواجهة ظاهرة تعاطي المخدرات كمشكلة افتراضية

| (٣) الدولي | | (٢) الاقليمي | | (١) الوطني | | على المستوى** |
|------------------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|--------------------|-----------------------|
| وزارة الدفاع (٢) | وزارة الداخلية (١) | وزارة الدفاع (٢) | وزارة الداخلية (١) | وزارة الدفاع (٢) | وزارة الداخلية (١) | القائمون بالمواجهة*** |
| | | | | | | المواجهة مع * |
| ١٦ | ١٣ | ١٠ | ٧ | ٤ | ١ | ١-المنتجون للمخدرات |
| ١٧ | ١٤ | ١١ | ٨ | ٥ | ٢ | ٢-المروجون للمخدرات |
| ١٨ | ١٥ | ١٢ | ٩ | ٦ | ٣ | ٣-المتعاطون للمخدرات |

(*) المستوى الأول من البدائل : مستوى البدائل الأساسية ، ويبلغ عدد تقسيماته ٣ تقسيمات ، وعدد بدائله المتاحة ٣ بدائل أساسية .

(**) المستوى الثاني من البدائل : مستوى البدائل الفرعية -تفريع أول ، ويبلغ عدد تقسيماته ٣ تقسيمات وعدد بدائله المتاحة ٩ بدائل فرعية .

(***) المستوى الثالث من البدائل : مستوى البدائل الفرعية -تفريع ثاني ، ويبلغ عدد تقسيماته قسمين وعدد بدائله المتاحة ١٨ بديلاً فرعياً .

توظيف التوافق في تحديد البدائل القرارية التوافقية المتاحة لمواجهة هذه الظاهرة :

وعلى ضوء البيانات الواردة بهذين النموذجين يتبين وجود ثلاثة مستويات لمواجهة هذه الظاهرة يمكن عند كل منها توظيف نظرية التوافق في تحديد البدائل القرارية التوافقية المتاحة عند كل مستوى من هذه المستويات الثلاثة وهي :

تحديد البدائل القرارية المتاحة عند المستوى الأول (مستوى البدائل الأساسية):

وعند هذا المستوى تتم مواجهة هذه الظاهرة على أساس حصر البدائل القرارية التوافقية المتاحة على مستوى البدائل الأساسية الثلاث ؛ ويمكن تحديد البدائل القرارية التوافقية عند هذا المستوى طبقاً لقانون التوافق (ن ل ر) والذي يساوي :

$$\frac{|ن|}{|ر|} = \frac{|ن-ر|}{|ر|}$$

حيث يتم على ضوئه حصر وبيان عدد توافق الاختيارات المختلفة المأخوذة والمنبثقة عن البدائل الأساسية الثلاث وفقاً لما يلي :

البدء بتحديد عدد توافق الاختيار الأول والذي فيه (ر) = ١ :

ومنه يتبين إن عدد توافق هذا الاختيار هي ٣ بدائل حيث (٣ ق ١) تساوي

$$\frac{|ن|}{|ر|} = \frac{|ن-ر|}{|ر|}$$

$${}^3\text{بدائل} = \frac{{}^3}{1} = \frac{{}_2|{}^3}{{}_2|{}_1} = \frac{{}_3|}{{}_2|{}_1} = \frac{{}_3|}{{}_1-{}_3|{}_1} =$$

ثم تحديد عدد توافيق الاختيار الثاني والذي فيه (ر) = ٢ :

ومنه يتبين أن عدد توافيق هذا الاختيار هي ${}^3\text{بدائل}$ أيضا حيث $({}^3\text{ق})$ تساوى

$$= \frac{\underline{\text{ن}}}{\underline{\text{ر}} \mid \underline{\text{ن}-\text{ر}}}$$

$${}^3\text{بدائل} = \frac{{}^3}{1} = \frac{{}_2|{}^3}{{}_1|{}_2} = \frac{{}_3|}{{}_1|{}_2} = \frac{{}_3|}{{}_2-{}_3|{}_2} =$$

وعليه فإن إجمالي عدد البدائل القرارية التوافقية المتاحة لمواجهة هذه المشكلة عند هذا المستوى (مستوى البدائل الأساسية الثلاث) تبلغ (٦) بدائل تتمثل في البدائل التالية :

- ١- البديل الأول : وفيه تكون المواجهة مع المنتجين للمخدرات .
- ٢- البديل الثاني : وفيه تكون المواجهة مع المروجين للمخدرات .
- ٣- البديل الثالث : وفيه تكون المواجهة مع المتعاطين للمخدرات .
- ٤- البديل الرابع : والمواجهة فيه تكون لكل من المنتجين والمروجين للمخدرات .
- ٥- البديل الخامس : والمواجهة فيه تكون لكل من المنتجين والمتعاطين للمخدرات .
- ٦- البديل السادس : والمواجهة فيه تكون لكل من المروجين والمتعاطين للمخدرات .

فضلا عن إمكانية المواجهة على مستوى كافة البدائل الأساسية الثلاث
تحديد البدائل القرارية المتاحة عند المستوى الثاني (مستوى بدائل التفرع الأول):

وفيه تتم مواجهة هذه الظاهرة، وحصر البدائل القرارية التوافقية
المتاحة، على مستوى البدائل التسع (٩) المتفرعة عن البدائل الأساسية
الثلاث:

ويمكن تحديد البدائل القرارية التوافقية عند هذا المستوى، من خلال
حصر وبيان عدد توافيق (بدائل) الاختيارات المختلفة المأخوذة والمنبثقة عن
هذه البدائل التسع الفرعية وفقا لما يلي:

- حصر عدد توافيق الاختيار الأول (ق^٩) حيث $r = 1$

وعليه فان عدد توافيق (بدائل) هذا الاختيار =

$$9 \text{ بدائل} = \frac{9}{1} = \frac{9}{1} = \frac{9}{1} = \frac{9}{1}$$

- حصر عدد توافيق الاختيار الثاني (ق^٩) حيث $r = 2$

وعدد توافيق هذا الاختيار =

$$36 \text{ بدائل} = \frac{72}{2} = \frac{7 \times 8 \times 9}{2} = \frac{9}{2}$$

- حصر عدد توافيق الاختيار الثالث (9C_3) حيث $r = 3$
 وعدد توافيق هذا الاختيار =

$$84 \text{ بديلا} = \frac{504}{6} = \frac{9 \times 8 \times 7}{6 \times 3 \times 2} = \frac{9 \times 3 \times 2}{6 \times 3 \times 2}$$

- حصر عدد توافيق الاختيار الرابع (9C_4) حيث $r = 4$
 وعدد توافيق هذا الاختيار =

$$126 \text{ بديلا} = \frac{3024}{24} = \frac{9 \times 8 \times 7 \times 6}{5 \times 4 \times 3 \times 2} = \frac{9 \times 3 \times 2 \times 3}{5 \times 4 \times 3 \times 2}$$

- حصر عدد توافيق الاختيار الخامس (9C_5) حيث $r = 5$
 وعدد توافيق هذا الاختيار =

$$126 \text{ بديلا} = \frac{3024}{24} = \frac{9 \times 8 \times 7 \times 6}{5 \times 4 \times 3 \times 2} = \frac{9 \times 3 \times 2 \times 3}{5 \times 4 \times 3 \times 2}$$

- حصر عدد توافيق الاختيار السادس (9C_6) حيث $r = 6$
 وعدد توافيق هذا الاختيار =

$$84 \text{ بديلا} = \frac{504}{1 \times 2 \times 3} = \frac{9 \times 8 \times 7}{3 \times 2 \times 1} = \frac{9 \times 3 \times 2}{3 \times 2 \times 1}$$

حصر عدد توافيق الاختيار السابع (9C_7) حيث $r = 7$

= وعدد توافيق هذا الاختيار =

$$36 \text{ بدائل} = \frac{72}{2} = \frac{7}{2} \times 9 = \frac{9}{2 \times 7}$$

- حصر عدد توافيق الاختيار الثامن (9C_8) حيث $r = 8$

= وعدد توافيق هذا الاختيار =

$$9 \text{ بدائل} = \frac{9}{1} = \frac{8}{1} \times 9 = \frac{9}{1 \times 8}$$

وعليه فان إجمالي عدد البدائل القرارية التوافقية المتاحة لمواجهة هذه المشكلة عند هذا المستوى (مستوى بدائل التفرع الأول) ترتفع إلى (٥١٠) بدائل قرارات توافقية بعد أن كانت ٩ بدائل قرارية توافقية عند المستوى السابق (مستوى البدائل الأساسية)

تحديد البدائل القرارية المتاحة عند المستوى الثالث (مستوى بدائل التفرع الثاني):

وفيه تتم مواجهة هذه الظاهرة وحصر البدائل القرارية التوافقية المتاحة على مستوى البدائل الفرعية الثمانية عشر (١٨) المتفرعة عن بدائل التفرع الأول التسع .

وعند هذا المستوى يمكن تحديد البدائل القرارية التوافقية من خلال حصر وبيان عدد توافيق (بدائل) الاختيارات المختلفة المأخوذة والمنبثقة عن

هذه البدائل الثمانية عشر — وقياساً على ما سبق يمكن حصر إجمالي بدائل (توافيق) هذه الاختيارات في (٢٦٢, ١٤٢) بديلاً قرارياً توافيقاً موزعة وفقاً لما يلي :

- بدائل (توافيق) الاختيار الأول (ر ١) =

$$١٨ \text{ بديلاً توافيقاً} = \frac{١٨}{\frac{١}{١٧}} = ١٨ \text{ ق } ١$$

- بدائل (توافيق) الاختيار الثاني (ر ٢) =

$$١٥٣ \text{ بديلاً توافيقاً} = \frac{١٨}{\frac{٢}{١٦}} = ١٨ \text{ ق } ٢$$

- بدائل (توافيق) الاختيار الثالث (ر ٣) = ١٨ ق ٣ = ٨١٦ بديلاً توافيقاً

- بدائل (توافيق) الاختيار الرابع (ر ٤) = ١٨ ق ٤ = ٣٠٦٠ بديلاً توافيقاً

- بدائل (توافيق) الاختيار الخامس (ر ٥) = ١٨ ق ٥ = ٨٥٦٨ بديلاً توافيقاً

- بدائل (توافيق) الاختيار السادس (ر ٦) = ١٨ ق ٦ = ١٨٥٦٤ بديلاً توافيقاً

- بدائل (توافيق) الاختيار السابع (ر ٧) = ١٨ ق ٧ = ٣١٨٢٤ بديلاً توافيقاً

- بدائل (توافيق) الاختيار الثامن (ر ٨) = ١٨ ق ٨ = ٤٣٧٥٨ بديلاً توافيقاً

- بدائل (توافيق) الاختيار التاسع (ر ٩) = ١٨ ق ٩ = ٤٨٦٢٠ بديلاً توافيقاً

- بدائل (توافيق) الاختيار العاشر (ر ١٠) = ١٨ ق ١٠ = ٤٣٧٥٨ بديلاً توافيقاً

- بدائل (توافيق) الاختيار الحادي عشر (ر ١١) = ١٨ ق ١١ = ٣١٨٢٤ بديلاً توافيقاً

- بدائل (توافيق) الاختيار الثاني عشر (ر ١٢) = ١٨ ق ١٢ = ١٨٥٦٤ بديلاً توافيقاً

- بدائل (توافيق) الاختيار الثالث عشر (ر ١٣) = ١٨ ق ١٣ = ٨٥٦٨ بدिला توافيقيا
- بدائل (توافيق) الاختيار الرابع عشر (ر ١٤) = ١٨ ق ١٤ = ٣٠٦٠ بدिला توافيقيا
- بدائل (توافيق) الاختيار الخامس عشر (ر ١٥) = ١٨ ق ١٥ = ٨١٦ بدिला توافيقيا
- بدائل (توافيق) الاختيار السادس عشر (ر ١٦) = ١٨ ق ١٦ = ١٥٣ بدिला توافيقيا
- بدائل (توافيق) الاختيار السابع عشر (ر ١٧) = ١٨ ق ١٧ = ١٨ بدिला توافيقيا
وعليه فان إجمالي عدد البدائل القرارية التوافقية المتاحة لمواجهة هذه
المشكلة عند هذا المستوى (مستوى بدائل التفريع الثاني) ترتفع إلى
(٢٦٢, ١٤٢) بدिला قراريا توافيقيا ، بعد أن كانت (٥١٠) بدائل قرارية
توافقية عند المستوى السابق (مستوى بدائل التفريع الأول) .

٦. ٣ تصنيف البدائل القرارية التوافقية المتاحة في شكل مستويات قرارية متدرجة (الأمر الخامس):

توجد أهمية كبيرة للتصنيف المتدرج للبدائل القرارية التوافقية المتاحة
في شكل مستويات قرارية بحسب حجم حزم البدائل القرارية المتاحة بكل
مستوى ، أي بحسب القيم المتدرجة لـ «راء» طبقا لقانون التوافيق السابق
الإشارة إليه ، وذلك من حيث توظيف هذا التصنيف المتدرج في ترشيد
وحصر عملية اختيار البديل القراري المناسب ليكون في نطاق مجموعة
مستويات وحزم البدائل القرارية التوافقية التي يتوافر لدى التنظيم المعنى
الإمكانات المطلوبة لتنفيذ كل بديل من البدائل القرارية التي تشتمل عليها
هذه المستويات والحزم القرارية ، ومن ثم يستبعد من عملية الاختيار للبديل
القراري المناسب مجموعة المستويات والحزم القرارية التي لا يتوافر لدى
التنظيم المعنى الإمكانات والقدرات المطلوبة لتنفيذ أي من بدائلها .

ويتم ذلك من خلال الحصر المتدرج لمستويات وحزم البدائل القرارية ومن ثم تحديد البدائل القرارية التي يشتمل عليها كل مستوى وحزمة من مستويات وحزم البدائل القرارية التوافقية ، ثم تحديد الإمكانيات المطلوبة لتنفيذ كل بديل من بدائل هذه المستويات والحزم القرارية ، ثم المقابلة بين هذه الإمكانيات المطلوبة ، وبين الإمكانيات المتوافرة لدى التنظيم المعنى لتحديد وحصر نطاق البحث عن البديل القراري المناسب ليكون في نطاق مجموعة مستويات وحزم البدائل القرارية التي يتوافر لدى التنظيم المعنى الإمكانيات المطلوبة لتنفيذ أي من بدائل هذه المستويات القرارية .

ويمكن توضيح ذلك من خلال التطبيق على المشكلة الافتراضية المتعلقة «بتنامي ظاهرة تعاطى وإدمان المخدرات» حيث يتبين :

١- أن إجمالي عدد البدائل القرارية التوافقية المتاحة لمواجهة هذه المشكلة يبلغ ٥١١ بديلاً قرارياً ، على أساس أن البدائل القرارية الرئيسة المتاحة لمواجهة هذه المشكلة هي (٩) بدائل رئيسة طبقاً لمصفوفة البدائل الرئيسة والمبينة بالشكل المرفق رقم (٦) على أساس أن حل هذه المشكلة سيتم على أساس :

- أ- المواجهة مع المنتجين للمخدرات .
 - ب- المواجهة مع المروجين والموزعين .
 - ج- المواجهة مع المدمنين والمتعاطين للمخدرات .
- وكذلك على أساس أن هذه المواجهة ستم على المستويات التالية :
- أ- المستوى الوطني .
 - ب- المستوى الإقليمي .
 - ج- المستوى الدولي .

ويبين الشكل رقم (٦) مصفوفة القرارات الرئيسة لمواجهة هذه المشكلة طبقاً للأسس والمعطيات السابقة .

٢- إن تصنيف المستويات والحزم المتدرجة للبدائل القرارية التي تندرج تحتها مجموعة البدائل القرارية التوافقية المتاحة لمواجهة المشكلة القرارية موضع البحث والبالغ عددها ٥١٠ بدائل قرارية، والتي تشير إليها مجموعة القيم المتدرجة لـ « راء » طبقاً لقانون التوافق السابق الإشارة إليه توضحها المستويات التالية :

المستوى الأول : مستوى راء = ١ :

أي المستوى الذي فيه حجم الحزمة القرارية هو بديل قراري واحد من بين مجموعة البدائل الرئيسة المتاحة والبالغ عددها (٩) بدائل رئيسة، وطبقاً لقانون التوافق فإن عدد البدائل التوافقية لهذا المستوى يتكافأ مع عدد البدائل الرئيسة المتاحة والبالغ عددها (٩) بدائل رئيسة، أي أنه يبلغ (٩) بدائل توافقية .

وبدهي أن اختيار أي بديل من بدائل هذا المستوى القراري يستوجب توافر مستوى معين من الإمكانيات تختلف وتباين عن مستوى الإمكانيات المطلوبة لتطبيق أي بديل من بدائل المستويات القرارية المتدرجة الأعلى - فضلاً عن اختلاف وتباين الإمكانيات المطلوبة لكل بديل قراري داخل هذا المستوى .

ولا شك أن المقابلة في إطار هذا المستوى التصنيفي القراري بين الإمكانيات المتوفرة لدى التنظيم المعنى، وبين الإمكانيات المطلوبة لتنفيذ كل بديل من بدائل هذا المستوى القراري يساعد على ترشيد وحصر نطاق البحث عن البديل القراري المناسب لمواجهة المشكلة القرارية، وذلك من

منطلق أن نتاج عملية المقابلة هذه بين الإمكانيات المتوافرة وبين الإمكانيات المطلوبة لتنفيذ أي من بدائل هذا المستوى القراري ستؤدي إلى استبعاد- أو عدم استبعاد أي من بدائل هذا المستوى القراري من نطاق البدائل القرارية التي سيتم في نطاقها البحث عن البديل القراري المناسب لمواجهة المشكلة القرارية موضع البحث .

فإذا تبين أن الإمكانيات المتوافرة لدى التنظيم تتكافأ مع الإمكانيات المطلوبة لتنفيذ أي من بدائل هذا المستوى القراري ، يتم إدراج بدائل هذا المستوى في نطاق البدائل التي سيتم البحث خلالها عن البديل القراري المناسب لمواجهة المشكلة القرارية ، أما إذا لم يتبين ذلك فيتم استبعاد بدائل هذا المستوى القراري من نطاق البحث عن البديل القراري المناسب .

وعلى ضوء هذا يتبين أهمية هذا التصنيف وهذا التحديد للمستوى القراري وبدائله ومن ثم هذا التحديد للإمكانيات المطلوبة لتنفيذ أي من بدائله ومن ثم المقابلة بينها وبين الإمكانيات المتوافرة لدى التنظيم المعنى موضع البحث في ترشيد وحصر نطاق البدائل القرارية التي سيتم من خلالها اختيار وتحديد البديل القراري المناسب لمواجهة المشكلة موضع البحث .

المستوى الثاني : مستوى راء = ٢ :

أي المستوى الذي فيه حجم الحزمة القرارية هو المزاوجة بين بديلين من بين مجموعة البدائل الرئيسة والبالغ عددها (٩) بدائل رئيسة ، وطبقا لقانون التوافق فان عدد بدائل هذا المستوى يبلغ ٣٦ بديلا توافقيا .

وبدهي كذلك أن اختيار أي بديل من بدائل هذا المستوى القراري يستوجب توافر مستوى معين من الإمكانيات تختلف عن مستوى الإمكانيات المطلوبة لتطبيق بدائل المستويات الأخرى (الأدنى والأعلى)

من الحزم القرارية، فضلا عن تباين الإمكانيات المطلوبة لكل بديل قراري داخل هذا المستوى، ولاشك كذلك أن هذا التصنيف يساعد على اختيار البديل المناسب الذين يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لدى التنظيم موضع البحث من بين مجموعة البدائل القرارية التوافقية المتاحة.

المستوى الثالث : مستوى راء = ٣ :

أي المستوى الذي فيه حجم الحزمة القرارية هو المزاوجة بين ثلاثة بدائل من بين مجموعة البدائل الرئيسة والبالغ عددها (٩) بدائل رئيسة، وطبقا لقانون التوافق فان عدد بدائل هذا المستوى يبلغ ٨٤ بديلا توافقيا.

المستوى الرابع : مستوى راء = ٤ :

أي المستوى الذي فيه حجم الحزمة القرارية هو المزاوجة بين أربعة بدائل من بين مجموعة البدائل الرئيسة والبالغ عددها (٩) بدائل رئيسة وطبقا لقانون التوافق فان عدد بدائل هذا المستوى يبلغ ١٢٦ بديلا توافقيا.

المستوى الخامس : مستوى راء = ٥ :

أي المستوى الذي فيه حجم الحزمة القرارية هو المزاوجة بين خمسة بدائل من بين مجموعة البدائل الرئيسة والبالغ عددها (٩) بدائل رئيسة، وطبقا لقانون التوافق فان عدد بدائل هذا المستوى يبلغ عددها ١٢٦ بديلا توافقيا. كالمستوى الرابع .

المستوى السادس : مستوى راء = ٦ :

أي المستوى الذي فيه حجم الحزمة القرارية هو المزاوجة بين ٦ بدائل من بين مجموعة البدائل الرئيسة والبالغ عددها (٩) بدائل رئيسة وطبقا

لقانون التوافق فان عدد بدائل هذا المستوى يبلغ ٨٤ بديلا توافقيا كالمستوى الثالث .

المستوى السابع : مستوى راء = ٧ :

أي المستوى الذي فيه حجم الحزمة القرارية هو المزوجة بين ٧ بدائل من بين مجموعة البدائل الرئيسة والبالغ عددها (٩) بدائل رئيسة ، وطبقا لقانون التوافق فان عدد بدائل هذا المستوى يبلغ ٣٦ بديلا توافقيا كالمستوى الثاني .

المستوى الثامن : مستوى راء = ٨ :

أي المستوى الذي فيه حجم الحزمة القرارية هو المزوجة بين ٨ بدائل من بين مجموعة البدائل الرئيسة والبالغ عددها (٩) بدائل رئيسة وطبقا لقانون التوافق فان عدد بدائل هذا المستوى يبلغ (٩) بدائل توافقية كالمستوى الأول .

المستوى التاسع والأخير : مستوى راء = ٩ :

أي المستوى الذي فيه حجم الحزمة القرارية تتسع لتشمل البدائل التسع الرئيسة وبدهي أن عدد بدائل هذا المستوى هو بديل قراري واحد فقط في كافة الحالات .

وعلى ذلك يتبين وعلى ضوء ما سبق أن اختيار أي بديل من بدائل أي

(١) ومن ثم فإن استبعاد هذا البديل من إجمالي عدد البدائل التوافقية أمر وارد في عدد من المراجع من منطلق اعتباره كنقطة صفر افتراضية ولكن هذا لا يعني استبعاده كبديل قراري متاح .

مستوى قراري يستوجب توافر مستوى معين من الإمكانيات تختلف عن مستوى الإمكانيات المطلوبة لتطبيق بدائل المستويات الأخرى - الأدنى والأعلى من الحزم القرارية، فضلا عن تباين الإمكانيات المطلوبة لكل بديل قراري داخل هذا المستوى .

وبدهي كذلك أن مثل هذا التصنيف والربط بينه وبين الإمكانيات المطلوبة للتطبيق من جهة أخرى يساعد على التفضيل بين البدائل القرارية واختيار البديل المناسب الذي تتناسب الإمكانيات المطلوبة لتطبيقه، مع الإمكانيات المتوافرة لدى التنظيم موضع الدراسة والتحليل، وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى الترابط بين التدرج التصاعدي للمستويات القرارية من حيث عدد بدائل الحزم القرارية التي يتم المزج بينها في كل مستوى قراري، وبين الإمكانيات المطلوبة لتطبيق بدائل كل مستوى قراري - ناهيك عن التدرج والتباين بين بدائل المستوى القراري الواحد - ومن ذلك أن حزم بدائل المستوى الأول تتكون من بديل قراري واحد، وان حزم بدائل المستوى الثاني تتكون من المزج والجمع بين بديلين من البدائل الرئيسة، وان حزم بدائل المستوى الثالث تتكون من المزج والجمع بين ثلاث بدائل من البدائل الرئيسة وهكذا في بقية المستويات، وبدهي أن الإمكانيات المطلوبة للتطبيق تتزايد مقدارها بتزايد عدد البدائل التي تشتمل عليها الحزم القرارية لكل مستوى .

وعليه فيمكن القول وبشكل عام بأن الإمكانيات المطلوبة لتطبيق بدائل المستوى الثاني تزيد عن الإمكانيات المطلوبة لتطبيق بدائل المستوى الأول، في حين أن الإمكانيات المطلوبة لتطبيق بدائل المستوى الثالث تزيد عن الإمكانيات المطلوبة لتطبيق بدائل المستوى الثاني، ذلك بافتراض توحد وتمائل العوامل الأخرى .

ومن ثم يصبح في الإمكان توظيف هذا الأمر في ترشيد عملية التفضيل والموازنة والاختيار من بين البدائل القرارية لتحديد البديل المناسب لمواجهة المشكلة موضع البحث في ضوء الإمكانيات المتوافرة لدى التنظيم المعنى بمواجهة هذه المشكلة .

وعلى سبيل المثال فقد تكون المواجهة والبحث عن حلول في نطاق المستوى الثالث - والذي يمكن أن يتضمن المواجهة لكل من المنتجين للمخدرات والمروجين والموزعين لها ، والمدمنين والمتعاطين لها على أي من المستوى الوطني أو الإقليمي أو الدولي ليس في مقدور دولة من الدول - كدولة مدغشقر مثلا - وقد يكون في مقدور دولة أخرى كدولة فرنسا مثلا ، على ضوء فارق الإمكانيات المتاحة في الدولتين .

وقد تكون المواجهة والبحث عن حلول في نطاق المستوى التاسع والذين يتضمن المواجهة الشاملة للمشكلة على مستوى المنتجين والمروجين والموزعين والمدمنين والمتعاطين للمخدرات ، وعلى المستوى الوطني ، والإقليمي والدولي في ذات الوقت ، ليس في مقدور دولة كفرنسا وقد يكون في مقدور دولة كالولايات المتحدة الأمريكية ، وذلك على ضوء الإمكانيات المتاحة في هاتين الدولتين .

وعليه فإن هذا التدرج التصاعدي من حيث حجم حزم البدائل القرارية بكل مستوى قراري وفقا للتصنيف السابق للبدائل القرارية التوافقية - ومن ثم التدرج التصاعدي لمقدار الإمكانيات المطلوبة لبدائل حزم كل مستوى قراري ، ومقابلة ذلك بالإمكانيات المتوافرة والمتاحة لدى التنظيم المعنى بمواجهة هذه المشكلة القرارية يساعد كثيرا على ترشيد عملية الاختيار والمفاضلة بين البدائل المتاحة لتحديد واختيار البديل المناسب لمواجهة المشكلة موضع الدراسة والتحليل .

أهم العناصر والمكونات الفرعية للخطوة الثالثة حول تحديد كافة البدائل
القرارية المتاحة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية موضع البحث:

١- على ضوء تحديد المشكلة الاستراتيجية يتم جمع وتحليل المزيد من البيانات
والمعلومات ذات الصلة بهذه المشكلة بهدف الوقوف على آثار
وانعكاسات هذه المشكلة على كافة الجوانب و الأبعاد ذات الصلة بهذه
المشكلة ، ومن ثم الوقوف على آثار وانعكاسات هذه المشكلة على كل
جانب من هذه الجوانب أو الأبعاد .

٢- على ضوء الوقوف على الأبعاد والجوانب المختلفة للمشكلة الاستراتيجية
ومن ثم انعكاسات وآثار هذه المشكلة على هذه الجوانب والأبعاد ومن
خلال الاستعانة بالخبرة المتخصصة وباستخدام الأساليب والوسائل
الإدارية المختلفة لتوليد الأفكار والحلول والبدائل القرارية يتم الوقوف
على كافة البدائل الأساسية وتفريعاتها المتاحة لمواجهة المشكلة
الاستراتيجية موضع البحث ، ويسترشد في ذلك بالنموذج رقم (٧)
ومن ثم العمل على تكوين مصفوفة تعبر عن البدائل القرارية الأساسية
وتفريعاتها القرارية ، ومن ثم تحديد كافة البدائل الرئيسية - الأساسية
والفرعية - المتاحة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية ، ويتم في هذا الصدد
الاسترشاد بالنموذج رقم (٨) .

٣- على ضوء الوقوف من خلال المصفوفة السابقة على كافة البدائل القرارية
الرئيسية المتاحة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية يتم الاستعانة بالأساليب
الرياضية ومن خلال توظيف قانون التوافق في الوقوف على كافة
البدائل القرارية التوافقية المتاحة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية ، وطبقا
لما سبق بيانه في (أولا :) في إطار الاعتبارات والمحددات المتعلقة بهذه
الخطوة ، ويتم في هذا الصدد الاستعانة بالنموذج رقم (٩) .

٤- على ضوء الوقوف على كافة البدائل القرارية التوافقية ومستوياتها القرارية يتم التحديد وبشكل عام لمتطلبات تنفيذ هذه البدائل وبالاسترشاد بمستوياتها القرارية المتدرجة السابق توضيحها في (أولا) وكذلك يتم تحديد الإمكانيات المتوافرة والتي يمكن توفيرها من قبل التنظيم موضع البحث لمواجهة هذه المشكلة الاستراتيجية .

٥- على ضوء المقابلة بين الإمكانيات والمتطلبات المختلفة، الاقتصادية والمالية والتشريعية والقانونية، والإدارية والتنظيمية الخ المطلوب توافرها لتنفيذ البدائل القرارية التوافقية وبين ما هو متوافر لدى التنظيم المعنى من هذه الإمكانيات والمتطلبات المختلفة، يتم ترشيد وقصر البدائل القرارية المتاحة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية موضع البحث، على البدائل القرارية التوافقية التي يتوافر لدى التنظيم المعنى الإمكانيات والمتطلبات المختلفة المطلوبة لتنفيذها، واستبعاد البدائل القرارية التوافقية الأخرى التي لا يتوافر لدى التنظيم المعنى الإمكانيات المطلوبة لتنفيذها، ويتم في هذا الصدد الاستعانة بالنموذج رقم (١٠) .

٦- على ضوء هذا التحليل والترشيد والقصر يتم تحديد وإقرار كافة البدائل القرارية المتاحة والممكن تنفيذها لمواجهة المشكلة الاستراتيجية موضع البحث بشكل نهائي بالاستعانة بالنموذج رقم (١١) .

نموذج رقم (٧)

البدائل القرارية الرئيسة المتاحة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية موضع الدراسة
وتفريعاتها

| |
|---|
| <p>المشكلة الاستراتيجية موضع البحث : «تنامي ظاهرة تعاطي و إدمان المخدرات»</p> |
| <p>البدائل القرارية الأساسية المتاحة لمواجهة هذه المشكلة (*): البديل الأول : مواجهة هذه المشكلة من خلال : «التصدي للمنتجين للمخدرات « البديل الثاني : مواجهة هذه المشكلة من خلال : «التصدي للمروجين والموزعين للمخدرات « البديل الثالث : مواجهة هذه المشكلة من خلال : « التصدي للمدمنين والمتعاطين للمخدرات «</p> |
| <p>البدائل القرارية « الفرعية » المتاحة لمواجهة هذه المشكلة (**): البديل الأول : مواجهة هذه المشكلة من خلال : « التصدي لها على المستوى الوطني « البديل الثاني : مواجهة هذه المشكلة من خلال : «التصدي لها على المستوى الاقليمي « البديل الثالث : مواجهة هذه المشكلة من خلال : « التصدي لها على المستوى الدولي والعالمي «</p> |

(*) بحسب الأطراف أو العناصر الأساسية للمشكلة .

(**) بحسب النطاق الجغرافي الذي سيتم على أساسه مواجهة المشكلة .

تابع نموذج (٧)

| |
|---|
| <p>البدائل القرارية « الفرعية » الأخرى المتاحة لمواجهة هذه المشكلة (*):</p> <p>البديل الأول:</p> <p>البديل الثاني:</p> <p>البديل الثالث:</p> <p>.....</p> |
|---|

نموذج رقم (٨) / ١

مصنوفة البدائل القرارية الرئيسة المتاحة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية موضع البحث
(تفريع أول)

| المواجهة على أساس المستوى | | | مستوى البدائل الفرعية | |
|---|----------|--------|---------------------------------|-------------------------|
| الدولي | الاقليمي | الوطني | مستوى البدائل القرارية الاساسية | |
| ٧ | ٤ | ١ | التصدي للمنتجين | المواجهة على اساس |
| ٨ | ٥ | ٢ | التصدي للمروجين والموزعين | |
| ٩ | ٦ | ٣ | التصدي للمدمنين والمتعاطين | |
| إجمالي عدد البدائل الرئيسة المتاحة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية = ٩ بدائل | | | | |

(*): مثال ذلك أن تكون المواجهة بحسب النطاق الزمني الذي سيتم على أساسه مواجهة المشكلة ، كأن تكون المواجهة على مدار العام القادم ، أو الخمس سنوات القادمة أو العشر سنوات القادمة .

نموذج رقم (٨) / ٢

مصنوفة البدائل القرارية الرئيسة المتاحة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية موضع
الدراسة (تفريع ثاني)

| المواجهة على المستوى الدولي | | | المواجهة على المستوى الاقليمي | | | المواجهة على المستوى الوطني | | | مستوى القرارية الفرعية مستوى البدائل القرارية الأساسية | |
|---|-------|----------|----------------------------------|-------|----------|--------------------------------|-------|----------|---|-------------------------|
| من خلال وزارة | | | من خلال وزارة | | | من خلال وزارة | | | | |
| الاعلام | الدفع | الداخلية | الاعلام | الدفع | الداخلية | الاعلام | الدفع | الداخلية | | |
| ٢٥ | ٢٢ | ١٩ | ١٦ | ١٣ | ١٠ | ٧ | ٤ | ١ | التصدي للمنتجين | المواجهة على اساس |
| ٢٦ | ٢٣ | ٢٠ | ١٧ | ١٤ | ١١ | ٨ | ٥ | ٢ | التصدي للمروجين والموزعين | |
| ٢٧ | ٢٤ | ٢١ | ١٨ | ١٥ | ١٢ | ٩ | ٦ | ٣ | التصدي للمدمنين والمتعاطين | |
| إجمالي عدد البدائل الرئيسة لمواجهة مشكلة الاستراتيجية = ٢٧ بديلاً | | | | | | | | | | |

نموذج رقم (٩)

إجمالي عدد البدائل القرارية التوافقية المتاحة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية على مستوى أ ل (٩) بدائل الأساسية والفرعية - التفرع الأول - على مختلف الاختيارات المتدرجة المأخوذة عن هذه البدائل التسع (*)

| عدد بدائل المستوى | مستويات الاختيارات المتدرجة المأخوذة عن البدائل الأساسية |
|-----------------------|--|
| (٩) بدائل توافقية | مستوى راء = ١ ، مستوى الاقتصار على اختيار بديل واحد من بين البدائل الرئيسة المتاحة |
| (٣٦) بديلا توافقيا | مستوى راء = ٢ ، مستوى الاختيار من بين مجموعات الحزم القرارية المؤسسة على المزوجة بين بديلين من البدائل الرئيسة |
| (٨٤) بديلا توافقيا | مستوى راء = ٣ ، مستوى الاختيار من بين مجموعات الحزم القرارية المؤسسة على المزج بين ثلاث بدائل من البدائل الرئيسة |
| (١٢٦) بديلا توافقيا | مستوى راء = ٤ ، مستوى الاختيار من بين مجموعات الحزم القرارية المؤسسة على المزج بين أربع بدائل من البدائل الرئيسة |
| (١٢٦) بديلا توافقيا | مستوى راء = ٥ ، مستوى الاختيار من بين مجموعات الحزم القرارية المؤسسة على المزج بين خمس بدائل من البدائل الرئيسة |

(*) المبينة على أساس مصفوفة البدائل القرارية الرئيسة المتاحة و المبينة بالنموذج رقم (٦) / ١ .

تابع نموذج رقم (٩)

| | |
|---------------------------|--|
| عدد بدائل المستوى | مستويات الاختيارات المتدرجة المأخوذة عن البدائل الاساسية |
| = (٨٤) بدائل توافقيا | مستوى راء = ٦ ، مستوى الاختيار من بين مجموعات الحزم القرارية المؤسسة على المزج بين سته بدائل من البدائل الرئيسة |
| = (٣٦) بدائل توافقيا | مستوى راء = ٧ ، مستوى الاختيار من بين مجموعات الحزم القرارية المؤسسة على المزج بين سبع بدائل من البدائل الرئيسة |
| = (٩) بدائل توافقية | مستوى راء = ٨ ، مستوى الاختيار من بين مجموعات الحزم القرارية المؤسسة على المزج بين ثمان بدائل من البدائل الرئيسة |
| = (١) بديل توافقي واحد | مستوى راء = ٩ ، مستوى الاختيار من بين مجموعات الحزم القرارية المؤسسة على المزج بين البدائل الرئيسة معا |
| = (٥١١) بدائل توافقيا | إجمالي عدد البدائل التوافقية المتاحة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية |

نموذج رقم (١٠)

الإمكانات المطلوبة لتنفيذ البدائل القرارية التوافقية ومدى توافرها لدى
التنظيم موضع الدراسة

| موقف البديل | الامكانيات المطلوبة لتنفيذ البدائل القرارية ومدى توافرها لدى التنظيم | | | | | | | | | المستويات وبدائلها القرارية | | | |
|----------------|--|---------|--------|-------------------------|---------|--------|------------------------|---------|--------|-----------------------------------|----------------------|---------|-------------|
| | التكنولوجية والمعلوماتية | | | التشريعية والقانونية | | | الادارية والتنظيمية | | | | الاقتصاد والمالية | | |
| | غير متوافرة | متوافرة | مطلوبة | غير متوافرة | متوافرة | مطلوبة | غير متوافرة | متوافرة | مطلوبة | | غير متوافرة | متوافرة | مطلوبة |
| | | | | | | | | | | | | | المستوى (١) |
| لا يستبعد | | ✓ | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ١ / ١ |
| لا يستبعد | | ✓ | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ٢ / ١ |
| لا يستبعد | | ✓ | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ٣ / ١ |
| لا يستبعد | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ٤ / ١ |
| لا يستبعد | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ٥ / ١ |
| لا يستبعد | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ٦ / ١ |
| يستبعد | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | | | | ✓ | | ✓ | ٧ / ١ |
| يستبعد | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | | | | ✓ | | ✓ | ٨ / ١ |
| يستبعد | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | | | | ✓ | | ✓ | ٩ / ١ |

تابع نموذج رقم (١٠)

| موقف البديل | الامكانيات المطلوبة لتنفيذ البدائل القرارية ومدى توافرها لدى التنظيم | | | | | | | | | المستويات وبدائلها القرارية | | | |
|----------------|--|---------|--------|-------------------------|---------|--------|------------------------|---------|--------|-----------------------------------|----------------------|---------|------------------|
| | التكنولوجية والمعلوماتية | | | التشريعية والقانونية | | | الادارية والتنظيمية | | | | الاقتصاد والمالية | | |
| | غير متوافرة | متوافرة | مطلوبة | غير متوافرة | متوافرة | مطلوبة | غير متوافرة | متوافرة | مطلوبة | | غير متوافرة | متوافرة | مطلوبة |
| يستبعد | ✓ | | ✓ | | | | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | مستوى (٢) ١/٢ |
| يستبعد | ✓ | | ✓ | | | | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ٢/٢ |
| يستبعد | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ٣/٢ |
| يستبعد | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ✓ | | ✓ | ✓ | ٤/٢ |
| يستبعد | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ✓ | | ✓ | ✓ | ٥/٢ |
| يستبعد | ✓ | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | ✓ | ✓ | ٦/٢ |

نموذج رقم (١١)

مجموعة البدائل القرارية المتاحة عمليا لمواجهة المشكلة الاستراتيجية
والتي يتوافر إمكانيات تنفيذها لدى التنظيم موضع الدراسة

| مجموعة البدائل القرارية المتاحة عمليا لمواجهة المشكلة الاستراتيجية(*) | |
|---|---------------|
| التصدي للمنتجين للمخدرات على المستوى الوطني | البديل الأول |
| التصدي للمروجين والموزعين للمخدرات على المستوى الوطني | البديل الثاني |
| التصدي للمدمنين والمتعاطين للمخدرات على المستوى الوطني | البديل الثالث |
| التصدي للمنتجين للمخدرات على المستوى الإقليمي . | البديل الرابع |
| التصدي للمروجين والموزعين للمخدرات على المستوى الإقليمي . | البديل الخامس |
| التصدي للمدمنين والمتعاطين للمخدرات على المستوى الإقليمي . | البديل السادس |

(*) تم الاقتصار على هذه البدائل الست بافتراض أن الإمكانيات المتوافرة لدى التنظيم لا تتيح لها سوى إمكانية تنفيذ بديل واحد من أي من هذه البدائل الستة .

الفصل السابع

البدائل المتاحة

لمواجهة المشكلة الاستراتيجية

٧ . البدائل المتاحة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية

٧ . ١ تحليل وتقييم البدائل المتاحة لمواجهة المشكلة الإستراتيجية موضع الدراسة

الاعتبارات والمحددات المتعلقة بهذه الخطوة :

تجدر الإشارة فيما يتعلق بهذه الخطوة إلى الأمور التالية :
الأمر الأول : إن عملية التقييم والموازنة بين البدائل القرارية المتاحة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية لا تقتصر على هذه الخطوة بل أن بعض عناصر عملية التقييم هذه تتخلل عناصر الخطوة السابقة حيث يتم تقييم الإمكانيات المطلوبة لتنفيذ كل بديل من البدائل ومقابلتها بالإمكانيات المتوافرة والمتاحة لدى التنظيم ، ومن ثم تقييم مدى توافق الإمكانيات المطلوبة لهذه البدائل مع الإمكانيات المتوافرة لدى التنظيم وتوظيف ذلك في عملية ترشيد وتقليص وحصر نطاق البدائل القرارية المتاحة ، وقصرها على البدائل القرارية التي يتوافر لدى التنظيم المعنى الإمكانيات المطلوبة لتنفيذها .

الأمر الثاني : إن عملية التقييم والموازنة بين البدائل القرارية الاستراتيجية هي في الأساس عملية ترددية تفاعلية مستمرة ، تنساب وتتخلل وتصاحب كافة مراحل وخطوات تطبيق هذا المدخل الإجرائي المقترح شأنها في ذلك شأن عملية الإدارة والتخطيط الاستراتيجية كما سبق التنويه في مستهل هذا البحث .

الأمر الثالث : إن جوهر عملية التقييم في إطار هذه الخطوة موجه نحو تقييم التقديرات المحتملة لنتائج تطبيق كل بديل من البدائل القرارية المتاحة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية .

الأمر الرابع : إن عملية التقييم في إطار هذا المنهج المقترح لا تقتصر على تقييم جانب واحد بل تمتد لتشمل تقييم هذه البدائل القرارية من كافة الجوانب والأبعاد، ومن الأمثلة على هذه الأبعاد والجوانب التي يتم تقييم هذه البدائل على أساسها :

١- الأبعاد أو الجوانب الاقتصادية والمالية كمعايير للمفاضلة بين البدائل القرارية على أساس تقديرات واحتمالات إسهام كل بديل من البدائل القرارية في الحد من التكاليف وفي تحقيق الكسب المادي والمالي ، والربحية والنفعية للتنظيم موضع البحث .

٢- الأبعاد أو الجوانب الأمنية كمعايير للمفاضلة بين البدائل على أساس تقديرات واحتمالات إسهام كل بديل قراري في تحقيق الأمن والحفاظ عليه في مختلف المجالات الأمنية ذات العلاقة بالمشكلة الاستراتيجية موضع البحث .

٣- الأبعاد أو الجوانب الإدارية والتنظيمية ، كمعايير للمفاضلة كذلك بين البدائل على أساس تقديرات واحتمالات إسهام كل بديل من البدائل القرارية في ترشيد وتطوير وزيادة كفاءة وفعالية الجوانب الإدارية والتنظيمية بالتنظيم موضع البحث .

٤- الأبعاد أو الجوانب الشرعية والدينية ، كمعايير للمفاضلة بين البدائل القرارية على أساس تقديرات واحتمالات إسهام كل بديل من البدائل في تحقيق غايات ومقاصد الشريعة (الإسلامية) .

٥- الأبعاد أو الجوانب الصحية - الوقائية والعلاجية، كمعايير للمفاضلة كذلك بين البدائل على أساس تقديرات واحتمالات إسهام كل بديل من البدائل القرارية في الارتقاء بمستوى الوعي الوقائي، وتوفير وتنمية أساليب ووسائل الوقاية الصحية، والارتقاء بمستوى وأساليب ووسائل الصحة العلاجية والارتقاء بمستوى الصحة العامة لأفراد المجتمع .

٦- الأبعاد أو الجوانب التشريعية والقانونية، كمعايير للمفاضلة بين البدائل القرارية على أساس تقديرات واحتمالات إسهام كل بديل من البدائل في تحقيق غايات وأهداف المعاهدات والاتفاقات الدولية الثنائية أو الإقليمية أو الدولية، وكذلك تحقيق غايات وأهداف القوانين والسياسات واللوائح الوطنية .

٧- الأبعاد أو الجوانب الفنية أو التخصصية .

٨- الأبعاد أو الجوانب التعليمية والثقافية والحضارية .

٩- الأبعاد أو الجوانب البيئية .

١٠- الأبعاد أو الجوانب السياسية والدولية .

وغير ذلك من أبعاد وجوانب للمفاضلة بين البدائل القرارية على أساس تقديرات واحتمالات إسهام كل بديل من البدائل في رعاية الغايات والأهداف والمصالح التي استهدفتها هذه الأبعاد والجوانب فيما يتعلق بالتنظيم موضع البحث .

الأمر الخامس : إن مجموعة الأبعاد والجوانب التي يتم على أساسها التقييم للبدائل القرارية تختلف وتباين في كل من :

- نوعياتها .

- أهميتها النسبية (وزنها النسبي أو الترجيحي) باختلاف وتباين كل

من :

- المشكلات أو المواقف الاستراتيجية موضع البحث .

- التنظيمات (أو المنظمات) موضع البحث .

وعلى سبيل المثال ، فقد تكون « بعض الأبعاد أو الجوانب »

كالجوانب « الشرعية والدينية » ذات أهمية كبيرة ووزن ترجيحي

كبير ومؤثر على اختيار البديل القراري المناسب فيما يتعلق ببعض

المشكلات « كمشكلات تعاطى الخمر وإدمان المخدرات والشذوذ

الجنسي » فيما يتعلق ببعض الدول والمجتمعات « كالمجتمع

السعودي » بينما تكون نفس هذه الأبعاد والجوانب ذات أهمية

أقل وتأثير محدود على عملية اختيار البديل القراري المناسب

فيما يتعلق ببعض المشكلات الأخرى ، ولبعض الدول أو

المجتمعات غير الاسلامية (كالمجتمع الأمريكي أو الفرنسي) .

الأمر السادس : إنه إزاء التعدد والتباين في أهمية الأبعاد والعناصر موضع

التقييم والمتعلقة بنتائج تطبيق البدائل القرارية المتاحة لمواجهة

المشكلة الاستراتيجية ، فقد تم في إطار هذه الخطوة من

خطوات هذا المنهج المقترح لدراسة الحالات الاستراتيجية

انتهاج أسلوب تحديد أوزان ترجيحية - معيارية لكل عنصر

من عناصر كل بعد من الأبعاد تعكس الأهمية النسبية لكل

عنصر بالمقارنة بالعناصر الأخرى ، وذلك في شكل نسبة

مئوية (%) من إجمالي (١٠٠ %) لكافة عناصر كل بعد ،

وكذلك تحديد أوزان ترجيحية معيارية - لكل بعد من أبعاد

البدائل القرارية المحددة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية ،

وذلك في شكل نسبة مئوية (%). من إجمالي (١٠٠٪) لكافة أبعاد كل بديل من البدائل القرارية بحيث تعكس كذلك الأهمية النسبية لهذا البعد، ولعل هذا يتوافق مع الأهمية المعطاة للترتيب Ranking وتحديد الأولويات - Priorities في الفكر الإداري الاستراتيجي^(١) وخاصة فيما يتعلق بتحديد الأهداف والتحليل البيئي .

الأمر السابع : أنه وفقا لهذا المنهج وفي إطار هذه الخطوة ، فإن تحديد التقديرات الوصفية / الكمية المعطاة لكل بديل قراري - فيما يتعلق بمدى تأثيره الايجابي أو السلبي على عناصر وأبعاد المشكلة الاستراتيجية - يتم على أساس مقارنة هذه التقديرات بالتقديرات المعطاة للبدائل القرارية الأخرى في هذا الصدد، وتوظيف هذه التقديرات « كمعيار » لتحديد التقديرات الكمية / الرقمية المعطاة للبديل موضع التقييم ، فالمقارنة المعيارية ضرورة لا غنى عنها للتقييم الصحيح^(٢) وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أنه في مجال العلوم الإدارية خاصة والعلوم الاجتماعية عامة ، فإن تحديد التقدير المعياري الوصفي / الكمي - أو التقدير المعياري الكمي الرقمي هو في حد ذاته محل لتقديرات حكمية تختلف بحسب مجموعة القيم السائدة بين العاملين^(٣) بمختلف المستويات الإدارية

(١) إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الاستراتيجية ، الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، ١٩٩٠م ، ص ٤٦-٤٧ ،

حسين موسى راغب المبادئ العلمية للسياسات والاستراتيجيات الإدارية ، القاهرة : جامعة الأزهر ، كلية التجارة ، ١٩٩٠م ، ص ٩٥ .

(٢) عبد الشافي محمد أبو الفضل ، القيادة الإدارية في الإسلام ، مرجع سابق ، ص ٧٥-٨٣ .
(٣) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، القاهرة : اتحاد البنوك الإسلامية ، الجزء الأول ، الطبعة الأولى ، ١٣٩٧هـ-١٩٧٧م ، ص ٩٦ .

والتنظيمية المشاركين في هذا التقدير فضلا عن قيم واتجاهات وتوجهات وغايات وأهداف ومن ثم تقديرات أصحاب المصالح الرئيسة الآخرون في التنظيم موضع البحث ، ولعل من أهم القيم المؤثرة في هذا الصدد قيم كل من^(١) :

١- قيم رجال الإدارة العليا (رجال الإدارة الاستراتيجية) .

٢- قيم جماعات وفرق التخطيط الاستراتيجي .

٣- قيم المستويات والمراكز الإدارية والوظيفية .

٤- قيم أصحاب رأس المال .

٥- قيم الموردين والمنافسين .

فضلا عن قيم كل من :

١- قيم الأجهزة الحكومية ذات العلاقة .

٢- قيم أصحاب الرأي والفكر بالمجتمع .

٣- قيم الأجهزة التشريعية والرقابية .

وفي هذا تجدر الإشارة إلى اختلاف وتباين هذه التقديرات الحكمية باختلاف وتباين الخبرات السابقة، وكذلك باختلاف وتباين كم ونوعية البيانات والمعلومات التي توافرت، كما تختلف وتتأثر هذه التقديرات الحكمية باختلاف وتباين تكلفة الحصول على المعلومات والبيانات وبالحيز الزمني المتاح للحصول على هذه البيانات والمعلومات ومن ثم تحديد هذه التقديرات الحكمية .

(١) عبد الشافي محمد أبو العينين، قيم الإدارة العليا في المنظمات المصرية على مشارف القرن الحادي والعشرين، القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث، ديسمبر ١٩٩٥م، ص ١٦٢ .

الأمر الثامن : على ضوء ما سبق يتبين أن للقيم والتحييزات القيمة دوراً هاماً ومؤثراً في تلوين وصبغ هذه التقديرات الحكيمة بالتحيزات القيمة لرجال الإدارة العليا ولأصحاب المصالح الرئيسيين المشاركين في دراسة وتحليل المشكلة الاستراتيجية وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى :

١- أهمية توظيف أساليب إدارية - كأسلوب دلفاي - تكفل توفير :
أ - تقديرات حكيمة جماعية لتصويب ولتصحيح أي تحذيرات قيمة فردية .

ب - تعدد المستويات الإدارية والمراكز الوظيفية المشاركة في تحديد هذه التقديرات الحكيمة المعيارية

٢- أهمية توافر التوازن والتقارب القيمي لدى المستوى الإداري الأعلى المناط إليه مراجعة وإقرار هذه التقديرات^(١) وذلك من منطلق أن التقارب القيمي لدى رجل الإدارة العليا (رجل الإدارة الاستراتيجية) يجعل أحكامه وتقديراته متوازنة وغير متحيزة إلى قيمة من القيم ، فكافة القيم لديه سواء - إلى حد كبير وكافة القيم لها ظهور ولها اعتبار في تقديراته وقراراته إلى حد كبير .

فتوازن الاهتمامات القيمة لدى رجل الإدارة الاستراتيجية - رجل الإدارة العليا يجعل قراراته وتقديراته متوازنة وتراعى فيها كافة القيم والاعتبارات الاقتصادية والجمالية والاجتماعية ، والنظرية ، والسياسية ، والدينية ومن ثم فهي تراعى وتستجيب ولو جزئياً لقيم واهتمامات أصحاب المصالح الآخرون بالتنظيم .

(١) المرجع السابق ، ص ١٨٨ - ١٩١ .

كما أن هذا التوازن القيمي لدى رجل الإدارة العليا- رجل الإدارة الاستراتيجية يجعل تقديراته وقراراته تستجيب وتتوافق مع احتياجات ومتطلبات المدى البعيد لذات الأسباب السابقة ، وأيا كانت المتغيرات السابقة ، أيا كانت المتغيرات البيئية على المدى القصير والمتوسط والبعيد وأيا كانت افرازاتها القيمة على امتداد الأزمنة الثلاثة .

فان تعذر توافر التوازن القيمي لدى رجال الإدارة العليا- رجال الإدارة الاستراتيجية فليس أقل من إعطاء اهتمام وعناية أكبر لتوظيف الأساليب الإدارية المناسبة كأسلوب دلفاي- لتوفير تقديرات حكمية جماعية وتحاشي الركون إلى أي تقديرات حكمية فردية مهما بلغت مكانة ذلك الفرد- ما لم يتوافر لديه التوازن القيمي المشار إليه في هذا الصدد .

نخلص من هذا إلى أهمية توافر التحليل الجماعي للحالات الدراسية ، والحرص على أن تكون التقديرات الحكمية المعيارية في إطار هذه الخطوة من هذا المنهج المقترح هي نتاج تقديرات جماعية من قبل الدارسين للحالات الاستراتيجية الدراسية .

٧. ٢ أهم العناصر والمكونات الفرعية لتحليل وتقييم البدائل القرارية لمواجهة المشكلة الاستراتيجية من مختلف الجوانب والأبعاد موضع الاهتمام

١- على ضوء التحديد النهائي لأهم البدائل القرارية الممكنة المتاحة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية موضع البحث ، يتم جمع وتحليل المزيد من البيانات والمعلومات عن المشكلة الاستراتيجية من كافة جوانبها وأبعادها الاقتصادية والمالية والاجتماعية والإنسانية ، والأمنية ، والصحية . . . وغيرها التي يمكن أن تتأثر بتطبيق البدائل القرارية المحددة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية .

٢- على ضوء جمع وتحليل هذه البيانات والمعلومات يتم :
أ- تحديد أهم أبعاد وجوانب المشكلة الاستراتيجية المتأثرة بتطبيق البدائل
القرارية المحددة لمواجهة هذه المشكلة والتي سيتم على ضوءها مقارنة
وتقييم هذه البدائل ، ويتم في هذا الصدد الاستعانة بالنموذج رقم
(١٢)

ب- تحديد أهم عناصر كل بعد من أبعاد المشكلة الاستراتيجية المتأثرة
بتطبيق البدائل القرارية المحددة ، والتي سيتم على ضوء هذه
العناصر المقارنة والتقييم لهذه البدائل القرارية ، ويتم الاستعانة في
هذا الصدد بالنموذج رقم (١٣) .

ج- تحديد الوزن النسبي (الأولويات الترجيحية) لكل بعد من أبعاد
المشكلة الاستراتيجية المتأثرة بتطبيق البدائل القرارية في شكل نسبة
مئوية من إجمالي (١٠٠٪) لكافة الأبعاد وبحيث تعكس هذه النسبة
المئوية الأهمية النسبية لكل بعد بالمقارنة بالأبعاد الأخرى ، وذلك
على ضوء طبيعة المشكلة الاستراتيجية والظروف والأوضاع البيئية
الداخلية والخارجية للتنظيم موضع البحث ، واتجاهات وقيم
وغايات وأهداف أصحاب المصالح الرئيسة في التنظيم ويتم
الاستعانة بالنموذج رقم (١٤) في هذا الصدد .

د- تحديد الوزن النسبي (الترجيحي) لكل عنصر من عناصر كل بعد
من أبعاد المشكلة الاستراتيجية المتأثرة بتطبيق البدائل القرارية
(الأولويات الترجيحية للعناصر) في شكل نسبة مئوية من إجمالي
١٠٠٪ لكافة عناصر كل بعد من الأبعاد موضع التقييم ، وبحيث
تعكس هذه النسبة الأهمية النسبية لكل عنصر بالمقارنة بالعناصر
الأخرى ، ويتم في هذا الاستعانة بالنموذج رقم (١٥) .

هـ- تقدير مدى التأثير المتوقع- الايجابي والسلبي الناتج عن تطبيق كل بديل من البدائل القرارية على كل عنصر من عناصر كل بعد من أبعاد المشكلة الاستراتيجية في شكل تقديرات وصفية / كمية ، ويتم في هذا الصدد الاستعانة بالنموذج رقم (١٦) .

و- ترجيح التقديرات الكمية لمدى تأثير تطبيق كل بديل قراري على كل عنصر من عناصر أبعاد المشكلة الاستراتيجية بالوزن النسبي (الترجيحي) لكل عنصر من هذه العناصر ، أي تحويل التقديرات الكمية لكل عنصر إلى تقديرات كمية مرجحة ترجيحاً أولياً- بالوزن النسبي لكل عنصر من هذه العناصر والسابق بيانها بالنموذج رقم (١٥) ويتم في هذا الصدد الاستعانة بالنموذج رقم (١٧) .

ز- ترجيح إجمالي التقديرات الكمية لعناصر كل بعد من الأبعاد والمرجحة سابقاً ترجيحاً أولياً بالوزن النسبي لكل عنصر- بالوزن النسبي لكل بعد من أبعاد المشكلة الاستراتيجية فيما يتعلق بكل بديل من البدائل القرارية المحددة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية- أي تحويل التقديرات الكمية لإجمالي عناصر كل بعد والمرجحة سابقاً ترجيحاً أولياً بالوزن النسبي لكل عنصر- إلى تقديرات كمية إجمالية لعناصر كل بعد- مرجحة ترجيحاً ثان بالوزن النسبي لكل بعد من الأبعاد فيما يتعلق بكل بديل من البدائل القرارية المحددة ، وفي هذا يتم الاستعانة بالنموذج رقم (١٧) .

ح- جمع التقديرات الكمية المرجحة لإجمالي أبعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية فيما يتعلق بكل بديل من البدائل القرارية والسابق ترجيحها- الترجيح الأول بالوزن النسبي لكل عنصر ، والترجيح الثاني بالوزن النسبي لكل بعد ، للوقوف على إجمالي التقدير الكمي المرجح لكل بديل من البدائل القرارية المحددة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية ، ويتم في هذا الصدد الاستعانة كذلك بالنموذج رقم (١٧) .

نموذج رقم (١٢)

أهم أبعاد وجوانب المشكلة الاستراتيجية المتأثرة بتطبيق البدائل القرارية
المحددة لمواجهة هذه المشكلة^(١)

المشكلة الاستراتيجية موضع البحث: « تنامي ظاهرة تعاطي وإدمان الشباب
للمخدرات »

- الأبعاد والجوانب الهامة الأكثر ارتباطا وتأثرا بالمشكلة الاستراتيجية:
- ١ - الأبعاد والجوانب الأمنية .
 - ٢ - الأبعاد والجوانب الإدارية والتنظيمية .
 - ٣ - الأبعاد والجوانب الاقتصادية والمالية .
 - ٤ - الأبعاد والجوانب البيئية والشرعية .
 - ٥ - الأبعاد والجوانب الاجتماعية والإنسانية .
 - ٦ - الأبعاد والجوانب الصحية والبيئية .
 - ٧ - الأبعاد والجوانب التشريعية والقانونية .
 - ٨ - الأبعاد والجوانب السياسية الدولية .

(١) وهي المشكلة المتعلقة بالحالة الافتراضية موضع البحث ، والسابق تحديدها بالنموذج
رقم (٤).

نموذج رقم (١٣)

أهم عناصر أبعاد المشكلة الاستراتيجية موضع الدراسة

| أهم عناصر أبعاد ^(١) المشكلة الاستراتيجية |
|--|
| <p>١- أهم عناصر الأبعاد والجوانب الأمنية ذات العلاقة بالمشكلة الاستراتيجية:</p> <ol style="list-style-type: none">١. ١ : إرساء وتوطيد دعائم الأمن الاجتماعي للفرد والمجتمع .١. ٢ : إرساء وتوطيد دعائم الأمن الصحي للفرد والمجتمع .١. ٣ : إرساء وتوطيد دعائم الأمن الجنائي للفرد والمجتمع .١. ٤ : إرساء وتوطيد دعائم الأمن الاقتصادي للفرد والمجتمع .١. ٥ : إرساء وتوطيد دعائم الأمن السياسي للدولة والمجتمع .١. ٦ : صعوبة الاختراق الأمني لأفراد المجتمع كنتاج لتعزيز وترسيخ الشعور بالانتماء والمواطنة لديهم . |
| <p>٢- أهم عناصر الأبعاد والجوانب الدينية والشرعية ذات العلاقة :</p> <ol style="list-style-type: none">٢. ١ : وضع الخطط والبرامج وجداول العمل اللازمة لتنفيذ المهمة (١)٢. ٢ : التنسيق الفعال بين الأجهزة والقوات والأفراد المشاركين في تنفيذ المهمة .٢. ٣ : الرقابة والسيطرة والتوجيه الفعال للقوات والأفراد المشاركين في تنفيذ المهمة .٢. ٤ : وضع وتصميم هياكل تنظيمية فعالة٢. ٥ : التحديث المستمر للخطط والبرامج والهياكل التنظيمية وأساليب الرقابة والتوجيه والتنسيق . |

(١) السابق تحديدها انظر النموذج السابق

أهم عناصر أبعاد المشكلة الاستراتيجية

٣ - أهم عناصر الأبعاد والجوانب الاقتصادية والمالية ذات العلاقة:

٣ . ١ : تكلفة تجنيد وتدريب وإعداد الأفراد والقوات اللازمة للقيام بالمهمة .

٣ . ٢ : تكلفة توفير وتجهيز وإعداد وتشغيل وصيانة المعدات والأجهزة اللازمة .

٣ . ٣ : تكلفة إعاشة الأفراد والقوات المشاركة في أداء المهمة .

٣ . ٤ : تكلفة العلاج والرعاية والوقاية الصحية من أمراض الإدمان للمخدرات .

٤ - أهم عناصر الأبعاد والجوانب الدينية والشرعية ذات العلاقة :

٤ . ١ : تحقيق المقاصد العامة للشريعة الإسلامية وخاصة مقاصد :
الحفاظ على النفس - الحفاظ على العقل - الحفاظ على المال .

٥ - أهم عناصر الأبعاد والجوانب الاجتماعية والإنسانية ذات العلاقة:

٥ . ١ : تنمية وتعزيز الشعور بالانتماء والإحساس بالمواطنة لدى أفراد المجتمع .

٥ . ٢ : تنمية وتعزيز الترابط والتماسك الأسرى .

٥ . ٣ : دعم وتعزيز الأخلاق والآداب العامة والعلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع

٥ . ٤ : تحسين الصورة الذهنية لأجهزة الدولة لدى أفراد المجتمع

| أهم عناصر أبعاد المشكلة الاستراتيجية |
|---|
| ٦ - أهم عناصر الأبعاد والجوانب الصحية والبيئية ذات العلاقة : ١ . ٦ : الارتقاء بالصحة العامة للمواطن . ٢ . ٦ : الحد من نفشى أمراض الإدمان للمخدرات . ٣ . ٦ : الارتقاء بمستوى العلاج من أمراض إدمان المخدرات . ٤ . ٦ : الارتقاء بمستوى علاج وتأهيل المعاقين من أمراض إدمان المخدرات . |
| ٧- -----الخ |

نموذج رقم (١٤)

الأوزان النسبية (الترجيحية) لأبعاد المشكلة الاستراتيجية موضع الدراسة

| الوزن النسبي (الترجيحي) للبعد | أبعاد (وجوانب) المشكلة الاستراتيجية ^(١) |
|----------------------------------|--|
| ٪ ٢٥ | ١- البعد الأمني |
| ٪ ١٥ | ٢- البعد الإداري والتنظيمي |
| ٪ ١٠ | ٣- البعد الاقتصادي والمالي |
| ٪ ٢٥ | ٤- البعد : الديني والشرعي |
| ٪ ١٥ | ٥- البعد : الاجتماعي والإنساني |
| ٪ ١٠ | ٦- البعد : الصحي والبيئي |
| ٪ ١٠٠ | الإجمالي |

(١) المحددة بالنموذج رقم (١)

نموذج رقم (١٥)

الأوزان النسبية (الترتيحية) لعناصر مختلف أبعاد المشكلة الاستراتيجية
موضع الدراسة

| الوزن النسبي (الترجيحي) للعنصر | عناصر الأبعاد المختلفة للمشكلة الاستراتيجية (١) |
|-----------------------------------|--|
| | ١- عناصر البعد الأمني : |
| ٪ ١٥ | ١ . ١ إرساء وتوطيد دعائم الأمن الاجتماعي للفرد والمجتمع |
| ٪ ١٠ | ٢ . ١ إرساء وتوطيد دعائم الأمن الصحي للفرد والمجتمع |
| ٪ ١٠ | ٣ . ١ إرساء وتوطيد دعائم الأمن الجنائي للفرد والمجتمع |
| ٪ ١٠ | ٤ . ١ إرساء وتوطيد دعائم الأمن الاقتصادي للفرد والمجتمع |
| ٪ ٣٠ | ٥ . ١ إرساء وتوطيد دعائم الأمن السياسي للفرد والمجتمع |
| ٪ ٢٥ | ٦ . ١ صعوبة الاختراق الأمني لأفراد المجتمع |
| ٪ ١٠٠ | إجمالي الأوزان النسبية لعناصر البعد : |

(١) السابق تحديدها بالنموذج رقم (١٣)

تابع نموذج رقم (١٥)

| الوزن النسبي (الترجيحي) للعنصر | عناصر الأبعاد المختلفة للمشكلة الاستراتيجية |
|-----------------------------------|---|
| | ٢ - عناصر البعد الإداري والتنظيمي : |
| ٣٠٪ | ١. ٢ وضع الخطط والبرامج وجداول العمل |
| ٢٠٪ | ٢. ٢ التنسيق الفعال بين الأجهزة والقوات و . . . |
| ٢٥٪ | ٣. ٢ الرقابة والسيطرة والتوجيه الفعال للقوات و |
| ١٠٪ | ٤. ٢ وضع وتصميم هياكل تنظيمية فعالة |
| ١٥٪ | ٥. ٢ التحديث المستمر للخطط والبرامج والهياكل التنظيمية ولأساليب الرقابة والتوجيه والتنسيق |
| ١٠٠٪ | إجمالي الأوزان النسبية لعناصر البعد : |
| | ٣ - عناصر البعد الاقتصادي والمالي : |
| ٣٠٪ | ١. ٣ تكلفة تجنيد وتدريب وإعداد الأفراد والقوات . . . |
| ٣٠٪ | ٢. ٣ تكلفة توفير وتجهيز وتشغيل وصيانة المعدات و . . . |
| ٢٥٪ | ٣. ٣ تكلفة إعاشة الأفراد والقوات المشاركة |
| ١٥٪ | ٤. ٣ تكلفة العلاج والرعاية والوقاية الصحية من أمراض الإدمان |
| ١٠٠٪ | إجمالي الأوزان النسبية لعناصر البعد : |

تابع نموذج رقم (١٥)

| الوزن النسبي (الترجيحي) للعنصر | عناصر الأبعاد المختلفة للمشكلة الاستراتيجية |
|-----------------------------------|--|
| | ٤ - عناصر البعد الديني والشرعي : |
| ١٠٠٪ | ٤ . ١ تحقيق مقاصد الشريعة الإسلامية وخاصة مقاصد : الحفاظ على النفس - الحفاظ على العقل - الحفاظ على المال |
| ١٠٠٪ | إجمالي الأوزان النسبية لعناصر البعد : |
| | ٥ - عناصر البعد الاجتماعي والإنساني: |
| ٣٥٪ | ٥ . ١ تنمية وتعزيز الشعور بالانتماء والإحساس بالمواطنة |
| ٣٠٪ | ٥ . ٢ تنمية وتعزيز الترابط والتماسك الأسرى |
| ٢٠٪ | ٥ . ٣ دعم وتعزيز الأخلاق والآداب العامة والعلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع |
| ١٥٪ | ٥ . ٤ تحسين الصورة الذهنية لأجهزة الدولة لدى . . |
| ١٠٠٪ | إجمالي الأوزان النسبية لعناصر البعد : |
| | ٦ - عناصر البعد الصحي والبيئي : |
| ٢٠٪ | ٦ . ١ الارتقاء بالصحة العامة للمواطن |
| ٣٥٪ | ٦ . ٢ الحد من تفشى أمراض الإدمان للمخدرات |
| ٢٥٪ | ٦ . ٣ الارتقاء بمستوى العلاج من أمراض الإدمان |
| ٢٠٪ | ٦ . ٤ الارتقاء بمستوى علاج وتأهيل المعاقين من |
| ١٠٠٪ | إجمالي الأوزان النسبية لعناصر البعد : |

نموذج رقم (١٦)

التقديرات (الوصفية/ الكمية) لتأثير كل بديل من البدائل القرارية علي عناصر

وأبعاد المشكلة الاستراتيجية

أولاً: البديل القراري رقم (١) : (التصدي للمنتجين للمخدرات علي
المستوي الوطني) (١)

| ← التأثير → | | | | | | | | | | التقدير الوصفي- الكمي لتأثير البديل القراري على عناصر وابعاد المشكلة الاستراتيجية ^(٢) |
|-------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|--|
| ← سلبي جدا | | | | | → ايجابي جدا | | | | | |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | |
| | | | | | | | | ٩ | | ١- تقديرات عناصر البعد الأمني: ١. ١ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن الاجتماعي للفرد والمجتمع |
| | | | | | | | ٨ | | | ٢. ١ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن الصحي للفرد والمجتمع . |
| | | | | | | | ٨ | | | ٣. ١ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن الجنائي للفرد والمجتمع . |
| | | | | | | | ٨ | | | ٤. ١ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن الاقتصادي للفرد والمجتمع |
| | | | | | | | ٨ | | | ٥. ١ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن السياسي للدولة والمجتمع . |
| | | | | ٥ | | | | | | ٦. ١ صعوبة الاختراق الأمني لأفراد المجتمع كنتاج لتعزيز وترسيخ الشعور بالانتماء والمواطنة لديهم . |

(١) من النموذج رقم (١١)

(٢) من النموذج رقم (١٢) ورقم (١٣)

(٣) من النموذج رقم (١٦)

تابع نموذج رقم (١٦): أولاً

| → التأثير ← | | | | | | | | | | التقدير الوصفي-الكمي لتأثير البديل القراري على عناصر وابعاد المشكلة الاستراتيجية |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| ايجابي جدا → ← سلبي جدا | | | | | | | | | | |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | ابعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية |
| | | | | | | | | ٩ | | ٢- تقديرات عناصر البعد الاداري والتنظيمي : |
| | | | | | | | | ٩ | | ٢ . ١ يسر وسهولة وضع ؛ خطط وبرامج وجداول عمل فعالة لتنفيذ المهمة . |
| | | | | | | | | ٩ | | ٢ . ٢ يسر وسهولة تحقيق التنسيق الفعال بين الأجهزة ، والقوات والأفراد المشاركين في أداء المهمة . |
| | | | | | | | | ٩ | | ٢ . ٣ يسر وسهولة تحقيق رقابة وسيطرة وتوجيه فعال للقوات والأفراد المشاركين في أداء المهمة . |
| | | | | | | | | ٩ | | ٢ . ٤ يسر وسهولة وضع وتصميم هياكل تنظيمية فعالة . |
| | | | | | | | | ٩ | | ٢ . ٥ يسر وسهولة عمليات التحديث المستمر للخطط والبرامج والهياكل التنظيمية وأساليب الرقابة والتوجيه والتنسيق . |

تابع نموذج رقم (١٦): أولاً

| التقدير الوصفي-الكمي لتأثير البديل القراري على عناصر وابعاد المشكلة الاستراتيجية | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| التأثير ← → | | | | | | | | | |
| ايجابي جدا → ← سلبي جدا | | | | | | | | | |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | ٩ | |
| | | ٣ | | | | | | | |
| | | | | | | | | ٩ | |
| | | | | | ٦ | | | | |

تابع نموذج رقم (١٦) : أولاً

| → التأثير ← | | | | | | | | | | التقدير الوصفي- الكمي لتأثير البديل القراري على عناصر وابعاد المشكلة الاستراتيجية |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| ايجابي جدا → ← سلبي جدا | | | | | | | | | | |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | ابعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية |
| | | | | | | | | ٩ | | ٤- تقديرات عناصر البعد الديني والشرعي : ٤ . ١ تحقيق الاستجابة السريعة للمقاصد العامة للشريعة الإسلامية وخاصة فيما يتعلق بمقاصد الحفاظ علي النفس والعقل والمال . |
| | | ٣ | | | | | | | | ٥- تقديرات عناصر البعد الاجتماعي والانساني: ٥ . ١ دعم وتعزيز الشعور بالانتماء والإحساس بالمواطنة لدي أفراد المجتمع و تحسين الصورة الذهنية لأجهزة الدولة لدي أفراد المجتمع . |
| | | ٣ | | | | | | | | ٥ . ٢ دعم وتعزيز الترابط والتماسك الأسري . |
| | | ٣ | | | | | | | | ٥ . ٣ دعم وتعزيز الأخلاق والآداب العامة ، العلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع . |

تابع نموذج رقم (١٦) : أولاً

| ← التأثير → | | | | | | | | | | التقدير الوصفي- الكمي لتأثير البديل القراري على عناصر وابعاد المشكلة الاستراتيجية |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| ايجابي جدا → ← سلبي جدا | | | | | | | | | | |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | ابعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية |
| | | | | | | ٧ | | | | ٦- تقديرات عناصر البعد الصحي والبيئي : ٦ . ١ الارتقاء السريع بالصحة العامة للمواطن بدنياً ونفسياً وعقلياً . |
| | | | | | | ٧ | | | | ٦ . ٢ الإسهام السريع في الحد من تفشي أمراض الإدمان . |
| | | | | | ٦ | | | | | ٦ . ٣ الارتقاء السريع بمستوي العلاج المخصص للعلاج من أمراض الإدمان . |
| | | | | | ٦ | | | | | ٦ . ٤ الارتقاء السريع بمستوي علاج وتأهيل المعافين من أمراض الإدمان . |

نموذج رقم (١٦)

التقديرات (الوصفية/ الكمية) لتأثير كل بديل من البدائل القرارية علي عناصر
وأبعاد المشكلة الاستراتيجية

ثانيا: البديل القراري رقم (٢) : (التصدي للمروجين للمخدرات علي
المستوي الوطني)^(١)

| التأثير ← → | | | | | | | | | | التقدير الوصفي- الكمي لتأثير البديل القراري على عناصر وابعاد المشكلة الاستراتيجية ^(٣) |
|-------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|--|
| ← سلبي جدا | | | | | → ايجابي جدا | | | | | |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | ابعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية ^(٢) |
| | | | | | | ٧ | | | | ١- البعد الأمني: ومن أهم عناصره: ١. ١ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن الاجتماعي للفرد والمجتمع |
| | | | | | ٦ | | | | | ١. ٢ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن الصحي للفرد والمجتمع . |
| | | | | | ٦ | | | | | ١. ٣ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن الجنائي للفرد والمجتمع . |
| | | | | | ٦ | | | | | ١. ٤ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن الاقتصادي للفرد والمجتمع |
| | | | | | ٦ | | | | | ١. ٥ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن السياسي للدولة والمجتمع . |
| | | | | | ٦ | | | | | ١. ٦ صعوبة الاختراق الأمني لأفراد المجتمع كنتاج لتعزيز وترسيخ الشعور بالانتماء والمواطنة لديهم . |

(١) من النموذج رقم (١١)

(٢) من النموذج رقم (١٢) ورقم (١٣)

(٣) من النموذج رقم (١٦)

تابع نموذج رقم (١٦): ثانياً

| ← التأثير → | | | | | | | | | | التقدير الوصفي- الكمي لتأثير البديل القراري على عناصر وابعاد المشكلة الاستراتيجية |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| ايجابي جدا → ← سلبي جدا | | | | | | | | | | |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | ابعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية |
| | | | | | ٦ | | | | | ٢- البعد الاداري والتنظيمي: ومن أهم عناصره: ٢ . ١ يسر وسهولة وضع ؛ خطط وبرامج وجداول عمل فعالة لتنفيذ المهمة . |
| | | | | | ٦ | | | | | ٢ . ٢ يسر وسهولة تحقيق التنسيق الفعال بين الأجهزة ، والقوات والأفراد المشاركين في أداء المهمة . |
| | | | | | ٦ | | | | | ٢ . ٣ يسر وسهولة تحقيق رقابة وسيطرة وتوجيه فعال للقوات والأفراد المشاركين في أداء المهمة . |
| | | | | | ٦ | | | | | ٢ . ٤ يسر وسهولة وضع وتصميم هياكل تنظيمية فعالة . |
| | | | | | ٦ | | | | | ٢ . ٥ يسر وسهولة عمليات التحديث المستمر للخطط والبرامج والهياكل التنظيمية وأساليب الرقابة والتوجيه والتنسيق . |

تابع نموذج رقم (١٦): ثانياً

| ← التأثير → | | | | | | | | | | التقدير الوصفي- الكمي لتأثير البديل القراري على عناصر وابعاد المشكلة الاستراتيجية |
|--------------|---|---|---|---|------------|---|---|---|----|--|
| اجباني جدا → | | | | | ← سلبي جدا | | | | | |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | ابعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية |
| | | | | | | ٧ | | | | ٣- البعد الاقتصادي والمالي : ومن أهم عناصره ٣ . ١ انخفاض تكلفة توفير وتدريب وأعداد الأفراد والقوات اللازمة للقيام بالمهمة . |
| | | | | ٥ | | | | | | ٣ . ٢ انخفاض تكلفة توفير وتجهيز و إعداد وتشغيل وصيانة المعدات والأجهزة والتقنيات اللازمة لأداء المهمة . |
| | | | | | | ٧ | | | | ٣ . ٣ انخفاض تكلفة إعاشة الأفراد والقوات المشاركة في أداء المهمة . |
| | | | | | | ٧ | | | | ٣ . ٤ انخفاض تكلفة توفير العلاج والرعاية والوقاية الصحية من أمراض إدمان المخدرات . |

تابع نموذج رقم (١٦) : ثانياً

| التأثير ← → | | | | | | | | | | التقدير الوصفي-الكمي لتأثير البديل القراري على عناصر وابعاد المشكلة الاستراتيجية ^(٣) |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| ايجابي جدا → ← سلبي جدا | | | | | | | | | | |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | ابعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية ^(٢) |
| | | | | | | | | ٩ | | ٤- البعد الديني والشرعي : ومن أهم عناصره ٤ . ١ تحقيق الاستجابة السريعة للمقاصد العامة للشريعة الإسلامية وخاصة فيما يتعلق بمقاصد الحفاظ علي النفس والعقل والمال . |
| | | ٣ | | | | | | | | ٥- البعد الاجتماعي والانساني : ومن أهم عناصره ٥ . ١ دعم وتعزيز الشعور بالانتماء والإحساس بالمواطنة لدي أفراد المجتمع وتحسين الصورة الذهنية لأجهزة الدولة لدي أفراد المجتمع . |
| | | ٣ | | | | | | | | ٥ . ٢ دعم وتعزيز الترابط والتماسك الأسري . |
| | | ٣ | | | | | | | | ٥ . ٣ دعم وتعزيز الأخلاق والآداب العامة ، العلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع . |
| | | | ٤ | | | | | | | ٥ . ٤ تحسين الصورة الذهنية لأجهزة الدولة لدي أفراد المجتمع . |

تابع نموذج رقم (١٦): ثانياً

| ← التأثير → | | | | | | | | | | التقدير الوصفي- الكمي لتأثير البديل القراري على عناصر وابعاد المشكلة الاستراتيجية |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| ايجابي جدا → ← سلبي جدا | | | | | | | | | | ابعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | |
| | | | | | | ٧ | | | | ٦- البعد الصحي والبيئي : ومن أهم عناصره: ٦ . ١ الارتقاء السريع بالصحة العامة للمواطن بدنياً ونفسياً وعقلياً . |
| | | | | | | ٧ | | | | ٦ . ٢ الإسهام السريع في الحد من تفشي أمراض الإدمان . |
| | | | | | ٦ | | | | | ٦ . ٣ الارتقاء السريع بمستوي العلاج المخصص للعلاج من أمراض الإدمان . |
| | | | | | ٦ | | | | | ٦ . ٤ الارتقاء السريع بمستوي علاج وتأهيل المعافين من أمراض الإدمان . |

نموذج رقم (١٦)

التقديرات (الوصفية/ الكمية) لتأثير كل بديل من البدائل القرارية علي عناصر وأبعاد المشكلة الاستراتيجية

ثالثاً: البديل القراري رقم (٣) : (التصدي للمتعاظين للمخدرات علي

المستوى الوطني)^(١)

| التأثير ← → | | | | | | | | | | التقدير الوصفي - الكمي لتأثير البديل القراري على عناصر وابعاد المشكلة الاستراتيجية ^(٣) |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| اجباري جدا → ← سلبى جدا | | | | | | | | | | |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | ابعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية ^(٢) |
| | | | | | ٦ | | | | | ١- تقديرات عناصر البعد الأمني: ١ . ١ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن الاجتماعي للفرد والمجتمع |
| | | | | ٥ | | | | | | ١ . ٢ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن الصحي للفرد والمجتمع . |
| | | | | ٥ | | | | | | ١ . ٣ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن الجنائي للفرد والمجتمع . |
| | | | | ٥ | | | | | | ١ . ٤ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن الاقتصادي للفرد والمجتمع |
| | | | | | | | | ٩ | | ١ . ٥ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن السياسي للدولة والمجتمع . |
| | | | | | | | | ٩ | | ١ . ٦ صعوبة الاختراق الأمني لأفراد المجتمع كنتاج لتعزيز وترسيخ الشعور بالانتماء والمواطنة لديهم . |

(١) من النموذج رقم (١١)

(٢) من النموذجين (١٢) و (١٣)

(٣) من النموذج رقم (١٦)

تابع نموذج رقم (١٦): ثالثاً

| ← التأثير → | | | | | | | | | | التقدير الوصفي- الكمي لتأثير البديل القراري على عناصر وابعاد المشكلة الاستراتيجية |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| ايجابي جدا → ← سلبي جدا | | | | | | | | | | |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | ابعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية |
| | | ٣ | | | | | | | | ٢- تقديرات عناصر البعد الاداري والتنظيمي ٢ . ١ يسر وسهولة وضع ؛ خطط وبرامج و جداول عمل فعالة لتنفيذ المهمة . |
| | | ٣ | | | | | | | | ٢ . ٢ يسر وسهولة تحقيق التنسيق الفعال بين الأجهزة ، والقوات والأفراد المشاركين في أداء المهمة . |
| | | ٣ | | | | | | | | ٢ . ٣ يسر وسهولة تحقيق رقابة وسيطرة وتوجيه فعال للقوات والأفراد المشاركين في أداء المهمة . |
| | | ٣ | | | | | | | | ٢ . ٤ يسر وسهولة وضع وتصميم هياكل تنظيمية فعالة . |
| | | ٣ | | | | | | | | ٢ . ٥ يسر وسهولة عمليات التحديث المستمر للخطط والبرامج والهياكل التنظيمية وأساليب الرقابة والتوجيه والتنسيق . |

تابع نموذج رقم (١٦): ثالثاً

| ← التأثير → | | | | | | | | | | التقدير الوصفي- الكمي لتأثير البديل القراري على عناصر وابعاد المشكلة الاستراتيجية |
|--------------|---|---|---|---|------------|---|---|---|----|---|
| ايجابي جدا → | | | | | ← سلبي جدا | | | | | |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | ابعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية |
| | ٢ | | | | | | | | | ٣- تقديرات عناصر البعد الاقتصادي والمالي : ٣ . ١ انخفاض تكلفة توفير وتدريب وأعداد الأفراد والقوات اللازمة للقيام بالمهمة . |
| | | | | | ٦ | | | | | ٣ . ٢ انخفاض تكلفة توفير وتجهيز و إعداد وتشغيل وصيانة المعدات والأجهزة والتقنيات اللازمة لأداء المهمة . |
| | ٢ | | | | | | | | | ٣ . ٣ انخفاض تكلفة إعاشة الأفراد والقوات المشاركة في أداء المهمة . |
| | | | | ٥ | | | | | | ٣ . ٤ انخفاض تكلفة توفير العلاج والرعاية والوقاية الصحية من أمراض إدمان المخدرات . |

تابع نموذج رقم (١٦): ثالثاً

| ← التأثير → | | | | | | | | | | التقدير الوصفي - الكمي لتأثير البديل القراري على عناصر وابعاد المشكلة الاستراتيجية ^(٣) |
|--------------|---|---|---|---|------------|---|---|---|----|--|
| ايجابي جدا → | | | | | ← سلبي جدا | | | | | |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | ابعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية ^(٢) |
| | | | | ٥ | | | | | | ٤- تقديرات عناصر البعد الديني والشرعي : ٤ . ١ تحقيق الاستجابة السريعة للمقاصد العامة للشريعة الإسلامية وخاصة فيما يتعلق بمقاصد الحفاظ علي النفس والعقل والمال . |
| | | | | | | | | ٩ | | ٥- تقديرات عناصر البعد الاجتماعي والانساني : ٥ . ١ دعم وتعزيز الشعور بالانتماء والإحساس بالمواطنة لدي أفراد المجتمع وتحسين الصورة الذهنية لأجهزة الدولة لدي أفراد المجتمع . |
| | | | | | | | | ٩ | | ٥ . ٢ دعم وتعزيز الترابط والتماسك الأسري . |
| | | | | | | | | ٩ | | ٥ . ٣ دعم وتعزيز الأخلاق والآداب العامة ، العلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع . |

تابع نموذج رقم (١٦): ثالثاً

| ← التأثير → | | | | | | | | | | التقدير الوصفي-الكمي لتأثير البديل القراري |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| ايجابي جدا → ← سلبي جدا | | | | | | | | | | على عناصر وابعاد المشكلة الاستراتيجية |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | ابعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية |
| | | | | ٥ | | | | | | ٦- تقديرات عناصر البعد الصحي والبيئي : ٦ . ١ الارتقاء السريع بالصحة العامة للمواطن بديناً ونفسياً وعقلياً . |
| | | | | ٥ | | | | | | ٦ . ٢ الإسهام السريع في الحد من تفشي أمراض الإدمان . |
| | | | | ٥ | | | | | | ٦ . ٣ الارتقاء السريع بمستوي العلاج المخصص للعلاج من أمراض الإدمان . |
| | | | | ٥ | | | | | | ٦ . ٤ الارتقاء السريع بمستوي علاج وتأهيل المعافين من أمراض الإدمان . |

نموذج رقم (١٧)

تقييم النتائج والآثار الإيجابية والسلبية لتطبيق البدائل القرارية على أبعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية أولاً: تقييم نتائج واثار البديل القراري رقم (١): التصدي للمتجين للمخدرات على المستوى الوطني^(١)

| التقدير الكمي للمرجح للبعد | النسبي للبعد (٥) الوزن الترجيحي | التقدير الكمي المرجح للمنتصر | الوزن الترجيحي للنسبي للمنتصر (٤) | التأثير | | | | | | | | | | التقدير الوصفي / الكمي لتأثير البديل القراري على عناصر وأبعاد المشكلة الاستراتيجية (٣) |
|----------------------------|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------|---|---|---|---|-----------|---|---|---|----|--|
| | | | | إيجابي جداً | | | | | سلبي جداً | | | | | |
| | | | | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | أبعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية (٢) |
| ٠,٣٣٧٥ | %٢٥ | ١,٣٥ | %١٥ | | | | | | | | | ٩ | | ١- البعد الأمني: ومن أهم عناصره: ١/١ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن الاجتماعي للفرد والمجتمع. |
| ٠,٢ | %٢٥ | ٠,٨ | %١٠ | | | | | | | | | ٨ | | ٢/١ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن الصحي للفرد والمجتمع. |
| ٠,٢ | %٢٥ | ٠,٨ | %١٠ | | | | | | | | | ٨ | | ٣/١ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن الجنائي للفرد والمجتمع. |
| ٠,٢ | %٢٥ | ٠,٨ | %١٠ | | | | | | | | | ٨ | | ٤/١ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن الاقتصادي للفرد والمجتمع. |
| ٠,٦ | %٢٥ | ٢,٤ | %٣٠ | | | | | | | | | ٨ | | ٥/١ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن السياسي للدولة والمجتمع. |
| ٠,٣٢٢٥ | %٢٥ | ١,٢٥ | %٢٥ | | | | | ٥ | | | | | | ٦/١ صعوبة الاختراق الأمني لأفراد المجتمع كنتاج لتعزيز وترسيخ الشعور بالانتماء والمواطنة لديهم. |
| ١,٨٥ | %٢٥ | ٧,٤ | %١٠٠ | | | | | | | | | | | إجمالي عناصر البعد: |
| ٠,٤٠٥ | %١٥ | ٢,٧ | %٣٠ | | | | | | | | | ٩ | | ٢- البعد الإداري والتنظيمي: ومن أهم عناصره: ١/٢ يسر وسهولة وضع خطط وبرامج وجداول عمل فعالة لتنفيذ المهمة. |
| ٠,٢٧ | %١٥ | ١,٨ | %٢٠ | | | | | | | | | ٩ | | ٢/٢ يسر وسهولة تحقيق التنسيق الفعال بين الأجهزة، والقوات والأفراد المشاركين في أداء المهمة. |
| ٠,٣٣٧٥ | %١٥ | ٢,٢٥ | %٢٥ | | | | | | | | | ٩ | | ٣/٢ يسر وسهولة تحقيق وسيطرة وتوجيه فعال للقوات والأفراد المشاركين في أداء المهمة. |
| ٠,١٣٥ | %١٥ | ٠,٩ | %١٠ | | | | | | | | | ٩ | | ٤/٢ يسر وسهولة وضع وتصميم هياكل تنظيمية فعالة. |

تابع نموذج رقم (١٧)

| التقدير الكمي للمرجح للبعد | النسبي للوزن الترجيحي (٥) | التقدير الكمي المرجح للمنتصر | النسبي للوزن الترجيحي (٤) | التأثير | | | | | | | | | | التقدير الوصفي / الكمي لتأثير البديل القراري على عناصر وأبعاد المشكلة الاستراتيجية (٣) |
|----------------------------|---------------------------|------------------------------|---------------------------|-------------|---|---|---|---|-----------|---|---|---|----|---|
| | | | | إيجابي جداً | | | | | سلبي جداً | | | | | |
| | | | | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | أبعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية (٢) |
| ٠,٢٠٢٥ | %١٥ | ١,٣٥ | %١٥ | | | | | | | | | ٩ | | ٢/٥ يسر وسهولة عمليات التحديث المستمر للخطط والبرامج والهياكل التنظيمية وأساليب الرقابة والتوجيه والتنسيق. |
| ١,٣٥ | %١٥ | ٩ | %١٠٠ | | | | | | | | | | | إجمالي عناصر البعد: |
| ٠,٢٧ | %١٠ | ٢,٧ | %٣٠ | | | | | | | | | ٩ | | ٣- البعد الاقتصادي والمالي: ومن أهم عناصره: ١/٣ انخفاض تكلفة توفير وتدريب وإعداد الأفراد والقوات اللازمة للقيام بالمهمة. |
| ٠,٠٩ | %١٠ | ٠,٩ | %٣٠ | | | ٣ | | | | | | | | ٢/٣ انخفاض تكلفة توفير وتجهيز وإعداد وتشغيل وصيانة المعدات والأجهزة والتقنيات اللازمة لأداء المهمة. |
| ٠,٢٢٥ | %١٠ | ٢,٢٥ | %٢٥ | | | | | | | | | ٩ | | ٣/٣ انخفاض تكلفة إعاشة الأفراد والقوات المشاركة في أداء المهمة. |
| ٠,٠٩ | %١٠ | ٠,٩ | %١٥ | | | | | | ٦ | | | | | ٤/٣ انخفاض تكلفة توفير العلاج والرعاية والوقاية الصحية من أمراض ادمان المخدرات. |
| ٠,٦٧٥ | %١٠ | ٦,٧٥ | %١٠٠ | | | | | | | | | | | إجمالي عناصر البعد: |
| ٢,٢٥ | %٢٥ | ٩ | %١٠٠ | | | | | | | | | ٩ | | ٤- البعد الشرعي والديني: ومن أهم عناصره: ١/٤ تحقيق الاستجابة السريعة للمقاصد العامة للشريعة الإسلامية وخاصة فيما يتعلق بمقاصد الحفاظ على النفس والعقل والمال. |
| ٢,٢٥ | %٢٥ | ٩ | %١٠٠ | | | | | | | | | | | إجمالي عناصر البعد: |
| ٠,١٥٧٥ | %١٥ | ١,٠٥ | %٣٥ | | | ٣ | | | | | | | | ٥- البعد الاجتماعي والإنساني: ومن أهم عناصره: ١/٥ دعم وتعزيز الشعور بالانتماء والإحساس بالمواطنة لدى أفراد المجتمع وتحسين الصورة الذهنية لأجهزة الدولة لدى أفراد المجتمع. |

تابع... نموذج رقم (١٧)

تقييم النتائج والآثار الإيجابية والسلبية لتطبيق البدائل القرارية على أبعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية أولاً: تقييم نتائج واثار البديل القراري رقم (١): التصدي للمتجين للمخدرات على المستوى الوطني^(١)

| التقدير الكمي للمرجح للبعد | النسبة المئوية للبعد الترجيحي (٥) | المرجح للتقدير الكمي | النسبة المئوية للبعد الترجيحي (٤) | التأثير | | | | | | | | | | التقدير الوصفي / الكمي لتأثير البديل القراري على عناصر وأبعاد المشكلة الاستراتيجية (٣) |
|----------------------------|-----------------------------------|----------------------|-----------------------------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| | | | | ← | → | ← | → | ← | → | ← | → | ← | → | |
| | | | | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | أبعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية (٢) |
| ٠,١٣٥ | %١٥ | ٠,٩ | %٣٠ | | | ٣ | | | | | | | | ٢/٥ دعم وتعزيز الترابط والتماسك الأسري. |
| ٠,١٥٧٥ | %١٥ | ١,٠٥ | %٣٥ | | | ٣ | | | | | | | | ٣/٥ دعم وتعزيز الأخلاق والآداب العامة، والعلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع. |
| ٠,٤٥ | %١٥ | ٣ | %١٠٠ | | | | | | | | | | | إجمالي عناصر البعد: |
| ٠,١٤ | %١٠ | ١,٤ | %٢٠ | | | | | | | ٧ | | | | ٦ - البعد الصحي والبيئي: ومن أهم عناصره: ١/٦ الارتقاء السريع بالصحة العامة للمواطن بدنياً ونفسياً وعقلياً. |
| ٠,٢٤٥ | %١٠ | ٢,٤٥ | %٣٥ | | | | | | | ٧ | | | | ٢/٦ الإسهام السريع في الحد من تفشي أمراض الادمان. |
| ٠,١٥ | %١٠ | ١,٥ | %٢٥ | | | | | | ٦ | | | | | ٣/٦ الإرتقاء السريع بمستوى العلاج المخصص للعلاج من أمراض الادمان. |
| ٠,١٢ | %١٠ | ١,٢ | %٢٠ | | | | | | ٦ | | | | | ٤/٦ الإرتقاء السريع بمستوى علاج وتأهيل المعافين من أمراض الادمان. |
| ٠,٦٥٥ | %١٠ | ٦,٥٥ | %١٠٠ | | | | | | | | | | | إجمالي عناصر البعد: |
| ٧,٢٣ | %١٠٠ | ٤١,٧ | | | | | | | | | | | | ٦ - إجمالي أبعاد البديل رقم (١) |

(١) من النموذج رقم (١١)

(٢) من النموذج رقم (١٢) ورقم (١٣)

(٣) من النموذج رقم (١٦)

(٤) من النموذج رقم (١٥)

(٥) من النموذج رقم (١٤)

تابع نموذج رقم (١٧)

تقييم النتائج والآثار الإيجابية والسلبية لتطبيق البدائل القرارية على أبعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية
ثانياً: تقييم نتائج وآثار البديل القراري رقم (٢): التصدي للمروجين للمخدرات على المستوى الوطني^(١)

| التقدير الكمي للمرجح للبعد | النسبي للبعد (٥) | المرجح للمعصر | التقدير الكمي | الوزن الترجيحي | النسبي للمعصر (٤) | التأثير | | | | | | | | | | التقدير الوصفي / الكمي لتأثير البديل القراري على عناصر وأبعاد المشكلة الاستراتيجية (٣) | |
|----------------------------|------------------|---------------|---------------|----------------|-------------------|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|---|
| | | | | | | ← التأثير | | | | | → | | | | | | |
| | | | | | | إيجابي جداً ← سلبى جداً | | | | | | | | | | أبعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية (٢) | |
| | | | | | | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | | |
| ٠,٢٦٢٥ | %٢٥ | ١,٠٥ | | %١٥ | | | | | | | | ٧ | | | | | ١ - البعد الأمني: ومن أهم عناصره: ١/١ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن الاجتماعي للفرد والمجتمع. |
| ٠,١٥ | %٢٥ | ٠,٦ | | %١٠ | | | | | | | | ٦ | | | | | ٢/١ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن الصحي للفرد والمجتمع. |
| ٠,١٥ | %٢٥ | ٠,٦ | | %١٠ | | | | | | | | ٦ | | | | | ٣/١ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن الجنائي للفرد والمجتمع. |
| ٠,١٥ | %٢٥ | ٠,٦ | | %١٠ | | | | | | | | ٦ | | | | | ٤/١ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن الاقتصادي للفرد والمجتمع. |
| ٠,٤٥ | %٢٥ | ١,٨ | | %٣٠ | | | | | | | | ٦ | | | | | ٥/١ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن السياسي للدولة والمجتمع. |
| ٠,٣٧٥ | %٢٥ | ١,٥ | | %٢٥ | | | | | | | | ٦ | | | | | ٦/١ صعوبة الاختراق الأمني لأفراد المجتمع كنتاج لتعزيز وترسيخ الشعور بالانتماء والمواطنة لديهم. |
| ١,٥٣٧٥ | %٢٥ | ٦,١٥ | | %١٠٠ | | | | | | | | | | | | | إجمالي عناصر البعد: |
| ٠,٢٧ | %١٥ | ١,٨ | | %٣٠ | | | | | | | | ٦ | | | | | ٢- البعد الإداري والتنظيمي: ومن أهم عناصره: ١/٢ إمكانية وضع خطط وبرامج وجداول عمل فعالة لتنفيذ المهمة. |
| ٠,١٨ | %١٥ | ١,٢ | | %٢٠ | | | | | | | | ٦ | | | | | ٢/٢ إمكانية التنسيق الفعال بين الأجهزة، والقوات والأفراد المشاركين في أداء المهمة. |
| ٠,٢٢٥ | %١٥ | ١,٥ | | %٢٥ | | | | | | | | ٦ | | | | | ٣/٢ إمكانية الرقابة والسيطرة والتوجيه الفعال للقوات والأفراد المشاركين في أداء المهمة. |
| ٠,٠٩ | %١٥ | ٠,٦ | | %١٠ | | | | | | | | ٦ | | | | | ٤/٢ إمكانية وضع وتصميم هياكل تنظيمية فعالة. |

تابع نموذج رقم (١٧)

| التقدير الكمي للمرجح للبعد | النسبي الوزن الترجيحي للنسبي للبعد (٥) | التقدير الكمي المرجح للمنصر | النسبي الوزن الترجيحي للنسبي للمنصر (٤) | التأثير | | | | | | | | | | التقدير الوصفي / الكمي لتأثير البديل القراري على عناصر وأبعاد المشكلة الاستراتيجية (٣) |
|----------------------------|--|-----------------------------|---|-------------|---|---|---|---|-----------|---|---|---|----|---|
| | | | | إيجابي جداً | | | | | سلبي جداً | | | | | |
| | | | | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | أبعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية (٢) |
| ٠,١٣٥ | %١٥ | ٠,٩ | %١٥ | | | | | | ٦ | | | | | ٥ / ٢ إمكانية التحديث المستمر للخطط والبرامج والهيكل التنظيمية وأساليب الرقابة والتوجيه والتنسيق . |
| ٠,٩ | %١٥ | ٦ | %١٠٠ | | | | | | | | | | | إجمالي عناصر البعد: |
| ٠,٢١ | %١٠ | ٢,١ | %٣٠ | | | | | | | ٧ | | | | ٣ - البعد الاقتصادي والمالي: ومن أهم عناصره: ١ / ٣ انخفاض تكلفة توفير وتدريب وإعداد الأفراد والقوات اللازمة للقيام بالمهمة . |
| ٠,١٥ | %١٠ | ١,٥ | %٣٠ | | | | | ٥ | | | | | | ٢ / ٣ انخفاض تكلفة توفير وتجهيز وإعداد وتشغيل وصيانة المعدات والأجهزة والتقنيات اللازمة لأداء المهمة . |
| ٠,١٧٥ | %١٠ | ١,٧٥ | %٢٥ | | | | | | | ٧ | | | | ٣ / ٣ انخفاض تكلفة إعاشة القوات المشاركة في أداء المهمة . |
| ٠,١٠٥ | %١٠ | ١,٠٥ | %١٥ | | | | | | | ٧ | | | | ٤ / ٣ انخفاض تكلفة توفير العلاج والرعاية والوقاية الصحية من أمراض ادمان المخدرات . |
| ٠,٦٤ | %١٠ | ٦,٤ | %١٠٠ | | | | | | | | | | | إجمالي عناصر البعد: |
| ١,٧٥ | %٢٥ | ٧ | %١٠٠ | | | | | | | ٧ | | | | ٤ - البعد الشرعي والديني: ومن أهم عناصره: ١ / ٤ تحقيق الاستجابة السريعة للمقاصد العامة للشريعة الإسلامية وخاصة فيما يتعلق بمقاصد الحفاظ على النفس والعقل والمال . |
| ١,٧٥ | %٢٥ | ٧ | %١٠٠ | | | | | | | | | | | إجمالي عناصر البعد: |
| ٠,٣١٥ | %١٥ | ٢,١ | %٣٥ | | | | | | | ٦ | | | | ٥ - البعد الاجتماعي والإنساني: ومن أهم عناصره: ١ / ٥ دعم وتعزيز الشعور بالانتماء والإحساس بالمواطنة لدى أفراد المجتمع وتحسين الصورة الذهنية لأجهزة الدولة لدى أفراد المجتمع . |

تابع نموذج رقم (١٧)

تقييم النتائج والآثار الإيجابية والسلبية لتطبيق البدائل القرارية على أبعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية
ثانياً: تقييم نتائج وآثار البديل القراري رقم (٢): التصدي للمروجين للمخدرات على المستوى الوطني^(١)

| التقدير الكمي للمرجح للبعد النسبي الوزن الترجيحي (٥) | التقدير الكمي للمرجح للمنتصر النسبي الوزن الترجيحي (٤) | التأثير | | | | | | | | | | التقدير الوصفي / الكمي لتأثير البديل القراري على عناصر وأبعاد المشكلة الاستراتيجية (٣) |
|---|---|---------------|------|---|---|---|-----------------|---|---|---|----|--|
| | | ← سلبياً جداً | | | | | → إيجابياً جداً | | | | | |
| | | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | أبعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية (٢) |
| ٠,٢٧ | %١٥ | ١,٨ | %٣٠ | | | | ٦ | | | | | ٢/٥ دعم وتعزيز الترابط والتماسك الأسري. |
| ٠,٣١٥ | %١٥ | ٢,١ | %٣٥ | | | | ٦ | | | | | ٣/٥ دعم وتعزيز الأخلاق والآداب العامة، والعلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع. |
| ٠,٩ | %١٥ | ٦ | %١٠٠ | | | | | | | | | إجمالي عناصر البعد: |
| ٠,٠٨ | %١٠ | ٠,٨ | %٢٠ | | ٤ | | | | | | | ٦ - البعد الصحي والبيئي: ومن أهم عناصره: ١/٦ الارتقاء السريع بالصحة العامة للمواطن بديناً ونفسياً وعقلياً. |
| ٠,١٤ | %١٠ | ١,٤ | %٣٥ | | ٤ | | | | | | | ٢/٦ الإسهام السريع في الحد من تفشي أمراض الادمان. |
| ٠,١ | %١٠ | ١ | %٢٥ | | ٤ | | | | | | | ٣/٦ الإرتقاء السريع بمستوى العلاج المخصص للعلاج من أمراض الادمان. |
| ٠,٠٨ | %١٠ | ٠,٨ | %٢٠ | | ٤ | | | | | | | ٤/٦ الإرتقاء السريع بمستوى علاج وتأهيل والمعافين من أمراض الادمان. |
| ٠,٤ | %١٠ | ٤ | %١٠٠ | | | | | | | | | إجمالي عناصر البعد: |
| ٦,١٢٧٣ | | ٣٥,٥٥ | | | | | | | | | | ٦ - إجمالي أبعاد البديل رقم (٢) |

(١) من النموذج رقم (١١)

(٢) من النموذج رقم (١٢) ورقم (١٣)

(٣) من النموذج رقم (١٦)

(٤) من النموذج رقم (١٥)

(٥) من النموذج رقم (١٤)

تابع . . . نموذج رقم (١٧)

تقييم النتائج والآثار الإيجابية والسلبية لتطبيق البدائل القرارية على أبعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية
 ثالثاً: تقييم نتائج واثار البديل القراري رقم (٣): التصدي للمتعاين للمخدرات على المستوى الوطني^(١)

| التقدير الكمي للمرجح للبعد | الوزن الترجيحي النسبي للبعد (٥) | المرجح للتقدير الكمي للمرجح للمنتصر | الوزن الترجيحي النسبي للمنتصر (٤) | التأثير | | | | | | | | | | التقدير الوصفي / الكمي لتأثير البديل القراري على عناصر وأبعاد المشكلة الاستراتيجية (٣) |
|-------------------------------|------------------------------------|--|--------------------------------------|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| | | | | إيجابي جداً ← سلبى جداً | | | | | | | | | | |
| | | | | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | أبعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية (٢) |
| ٠,٢٢٥ | %٢٥ | ٠,٩ | %١٥ | | | | | | ٦ | | | | | ١ - البعد الأمني: ومن أهم عناصره: ١/١ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن الاجتماعي للفرد والمجتمع. |
| ٠,١٢٥ | %٢٥ | ٠,٥ | %١٠ | | | | | ٥ | | | | | | ٢/١ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن الصحي للفرد والمجتمع. |
| ٠,١٢٥ | %٢٥ | ٠,٥ | %١٠ | | | | | ٥ | | | | | | ٣/١ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن الجنائي للفرد والمجتمع. |
| ٠,١٢٥ | %٢٥ | ٠,٥ | %١٠ | | | | | ٥ | | | | | | ٤/١ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن الاقتصادي للفرد والمجتمع. |
| ٠,٦٧٥ | %٢٥ | ٢,٧ | %٣٠ | | | | | | | | | ٩ | | ٥/١ سرعة إرساء وتوطيد دعائم الأمن السياسي للدولة والمجتمع. |
| ٠,٥٦٢٥ | %٢٥ | ٢,٢٥ | %٢٥ | | | | | | | | | ٩ | | ٦/١ صعوبة الاختراق الأمني لأفراد المجتمع كنتاج لتعزيز وترسيخ الشعور بالانتماء والمواطنة لديهم. |
| ١,٨٣٧٥ | %٢٥ | ٧,٣٥ | %١٠٠ | | | | | | | | | | | إجمالي عناصر البعد: |
| ٠,١٣٥ | %١٥ | ٠,٩ | %٣٠ | | | ٣ | | | | | | | | ٢ - البعد الإداري والتنظيمي: ومن أهم عناصره: ١/٢ يسر وسهولة وضع خطط وبرامج وجداول عمل فعالة لتنفيذ المهمة. |
| ٠,٠٩ | %١٥ | ٠,٦ | %٢٠ | | | ٣ | | | | | | | | ٢/٢ يسر وسهولة تحقيق التنسيق الفعال بين الأجهزة، والقوات والأفراد المشاركين في أداء المهمة. |
| ٠,١١٢٥ | %١٥ | ٠,٧٥ | %٢٥ | | | ٣ | | | | | | | | ٣/٢ يسر وسهولة تحقيق رقابة وسيطرة وتوجيه فعال للقوات والأفراد المشاركين في أداء المهمة. |
| ٠,٠٤٥ | %١٥ | ٠,٣ | %١٠ | | | ٣ | | | | | | | | ٤/٢ يسر وسهولة وضع وتصميم هياكل تنظيمية فعالة. |

تابع نموذج رقم (١٧)

| التقدير الكمي للمرجح للبعد | النسبي الوزن الترجيحي للبعد (٥) | التقدير الكمي المرجح للعنصر | النسبي الوزن الترجيحي للعنصر (٤) | التأثير | | | | | | | | | | التقدير الوصفي / الكمي لتأثير البديل القراري على عناصر وأبعاد المشكلة الاستراتيجية (٣) |
|----------------------------|---------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| | | | | إيجابي جداً ← → سلبي جداً | | | | | | | | | | |
| | | | | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | أبعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية (٢) |
| ٠,٠٦٧٥ | %١٥ | ٠,٤٥ | %١٥ | | | ٣ | | | | | | | | ٥ / ٢ يسر وسهولة عمليات التحديث المستمر للخطط والبرامج والهياكل التنظيمية وأساليب الرقابة والتوجيه والتنسيق . |
| ٠,٤٥ | %١٥ | ٣ | %١٠٠ | | | | | | | | | | | إجمالي عناصر البعد: |
| ٠,٠٦ | %١٠ | ٠,٦ | %٣٠ | | ٢ | | | | | | | | | ٣- البعد الاقتصادي والمالي: ومن أهم عناصره: ١ / ٣ انخفاض تكلفة توفير وتدريب وإعداد الأفراد والقوات اللازمة للقيام بالمهمة . |
| ٠,١٨ | %١٠ | ١,٨ | %٣٠ | | | | | | ٦ | | | | | ٢ / ٣ انخفاض تكلفة توفير وتجهيز وإعداد وتشغيل وصيانة المعدات والأجهزة والتقنيات اللازمة لأداء المهمة . |
| ٠,٠٥ | %١٠ | ٠,٥ | %٢٥ | | ٢ | | | | | | | | | ٣ / ٣ انخفاض تكلفة إعاشة الأفراد والقوات المشاركة في أداء المهمة . |
| ٠,٠٧٥ | %١٠ | ٠,٧٥ | %١٥ | | | | | ٥ | | | | | | ٤ / ٣ انخفاض تكلفة توفير العلاج والرعاية والوقاية الصحية من أمراض ادمان المخدرات . |
| ٠,٣٦٥ | %١٠ | ٣,٦ | %١٠٠ | | | | | | | | | | | إجمالي عناصر البعد: |
| ١,٢٥ | %٢٥ | ٥ | %١٠٠ | | | | | ٥ | | | | | | ٤ - البعد الشرعي والديني: ومن أهم عناصره: ١ / ٤ تحقيق الاستجابة السريعة للمقاصد العامة للشريعة الإسلامية وخاصة فيما يتعلق بمقاصد الحفاظ على النفس والعقل والمال . |
| ١,٢٥ | %٢٥ | ٥ | %١٠٠ | | | | | | | | | | | إجمالي عناصر البعد: |
| ٠,٤٧٢٥ | %١٥ | ٣,١٥ | %٣٥ | | | | | | | | | ٩ | | ٥- البعد الاجتماعي والإنساني: ومن أهم عناصره: ١ / ٥ دعم وتعزيز الشعور بالانتماء والإحساس بالمواطنة لدى أفراد المجتمع وتحسين الصورة الذهنية لأجهزة الدولة لدى أفراد المجتمع . |

تابع نموذج رقم (١٧)

تقييم النتائج والآثار الإيجابية والسلبية لتطبيق البدائل القرارية على أبعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية
ثالثاً: تقييم نتائج واثار البديل القراري رقم (٣): التصدي للمتعاين للمخدرات على المستوى الوطني^(١)

| التقدير الكمي للمرجح البعد | النسبة المئوية الوزن الترجيحي (٥) | التقدير الكمي المرجح للمعصر الوزن الترجيحي (٤) | التأثير | | | | | | | | | | التقدير الوصفي / الكمي لتأثير البديل القراري على عناصر وأبعاد المشكلة الاستراتيجية (٣) |
|-------------------------------|---|---|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| | | | إيجابي جداً ← → سلبى جداً | | | | | | | | | | |
| | | | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | أبعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية (٢) |
| ٠,٤٥٥ | %١٥ | ٢,٧ | %٣٠ | | | | | | | | | ٩ | ٢ / ٥ دعم وتعزيز الترابط والتماسك الأسري . |
| ٠,٤٧٢٥ | %١٥ | ٣,١٥ | %٣٥ | | | | | | | | | ٩ | ٣ / ٥ دعم وتعزيز الأخلاق والآداب العامة، والعلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع . |
| ١,٣٥ | %١٥ | ٩ | %١٠٠ | | | | | | | | | | إجمالي عناصر البعد: |
| ٠,١ | %١٠ | ١ | %٢٠ | | | | ٥ | | | | | | ٦ - البعد الصحي والبيئي: ومن أهم عناصره: ١ / ٦ الارتقاء السريع بالصحة العامة للمواطن بديناً ونفسياً وعقلياً . |
| ٠,١٧٥ | %١٠ | ١,٧٥ | %٣٥ | | | | ٥ | | | | | | ٢ / ٦ الإسهام السريع في الحد من تفشي أمراض الادمان . |
| ٠,١٢٥ | %١٠ | ١,٢٥ | %٢٥ | | | | ٥ | | | | | | ٣ / ٦ الارتقاء السريع بمستوى العلاج المخصص للعلاج من أمراض الادمان . |
| ٠,١ | %١٠ | ١ | %٢٠ | | | | ٥ | | | | | | ٤ / ٦ الارتقاء السريع بمستوى علاج وتأهيل المعافين من أمراض الادمان . |
| ٠,٥ | %١٠ | ٥ | %١٠٠ | | | | | | | | | | إجمالي عناصر البعد: |
| ٠,٧٥٢٥ | %١٠٠ | ٣٣ | | | | | | | | | | | ٦ - إجمالي أبعاد البديل رقم (٣) |

(١) من النموذج رقم (١١)

(٢) من النموذج رقم (١٢) ورقم (١٣)

(٣) من النموذج رقم (١٦)

(٤) من النموذج رقم (١٥)

(٥) من النموذج رقم (١٤)

الفصل الثامن
البديل المناسب
لمواجهة المشكلة الاستراتيجية

٨ . البديل المناسب لمواجهة المشكلة الاستراتيجية:

اختيار وتطبيق

٨ . ١ اختيار البديل المناسب لمواجهة المشكلة الاستراتيجية

موضع الدراسة

إن أهم العناصر والمكونات الفرعية المتعلقة بإختيار وإقرار البديل المناسب لمواجهة المشكلة الاستراتيجية تتمثل في :

١- القيام على ضوء التقدير الكمي المرجح لإجمالي العناصر والأبعاد المرتبطة بكل بديل من البدائل القرارية المحددة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية بترتيب هذه البدائل ترتيبا تنازليا بحسب التقدير الكمي المرجح لكل منها، ويتم الاستعانة في ذلك بالنموذج رقم (١٨).

٢- القيام على ضوء هذا الترتيب التنازلي للبدائل القرارية بالوقوف على البديل القراري الأول في الترتيب والأعلى من حيث التقديرات الكمية المرجحة لإجمالي العناصر والأبعاد المرتبطة بهذا البديل - والتي تشير في مجملها إلى أن هذا البديل له تأثيرات ايجابية أكبر على أبعاد وعناصر المشكلة الاستراتيجية موضع البحث بالمقارنة بتقديرات وتأثيرات البدائل القرارية الأخرى .

٣- القيام على ضوء الوقوف على البديل القراري الأول، وعلى ضوء بيانات النموذج رقم (١٨) بدراسة وتحليل^(١) :

أ- أهم مزايا البديل القراري الأول والمتمثلة في الجوانب (الأبعاد والعناصر) التي تميز فيها هذا البديل بتأثيراته الايجابية على المشكلة القرارية بالمقارنة بتأثيرات البدائل القرارية الأخرى، وتتمثل هذه الجوانب في الغالب بالعناصر التي حصلت على تقديرات (٦) فأكثر بالنموذج رقم (١٦)، رقم (١٧) .

ب- أهم سلبيات هذا البديل والمتمثلة في الجوانب (الأبعاد والعناصر) التي كان فيها لهذا البديل تأثيرات سلبية على المشكلة القرارية بالمقارنة بتأثيرات البدائل القرارية الأخرى- وتتمثل هذه الجوانب في الغالب بالعناصر التي حصلت على تقديرات ٥ فأقل بالنموذج رقم (١٦)، رقم (١٧) .

٤- على ضوء هذا التحليل والدراسة لأهم الجوانب الايجابية وأهم الجوانب السلبية للبديل المقترح يتم التحقق من أهمية وضرورة الجوانب التي تميز فيها هذا البديل بالنسبة للتنظيم موضع البحث، والتحقق من ثانوية وتساؤل أهمية الجوانب التي تميزت فيها البدائل الأخرى على هذا البديل بالنسبة للتنظيم موضع البحث، وعلى ضوء ذلك يتم أما :

أ- اختيار هذا البديل القراري كبديل نهائي مقترح لمواجهة المشكلة الاستراتيجية أو .

ب- استبعاد هذا البديل واستبداله بالبديل القراري التالي له في الترتيب كبديل مقترح عوضا عن البديل المستبعد .

(١) - أنظر في هذا الصدد من منظور إسلامي :
أحمد بن داود المزجاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، جدة : جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، ١٤٢١هـ/ ٢٠٠٠م، ص ٦٦٣- ٦٦٥ .
- أبو بكر محمد الحسن المرادي الحضرمي، كتاب السياسة أو الإشارة في تدبير الإمارة، تحقيق : سامي النشار، الدار البيضاء : دار الثقافة، ١٤٠١هـ/ ١٩٨١م .

٥ - على ضوء هذا الاختيار للبديل القراري المقترح لمواجهة المشكلة الاستراتيجية يتم رفع تقرير بهذا الاختيار إلى المستوى الإداري الأعلى للنظر في أمر إقراره على أن يتضمن هذا التقرير:

أ- أهم المبررات والعوامل الدافعة لاختيار هذا البديل القراري وبصفة خاصة:

- أهم الجوانب الايجابية التي يتميز فيها هذا البديل بالمقارنة بالبدائل الأخرى .

- أهم الجوانب السلبية - العيوب الكامنة - في البدائل المستبعدة والتي تحاشاها التنظيم موضع البحث باستبعاد هذه البدائل .

ب- أهم العوامل والمبررات المعوقة لاختيار هذا البديل القراري وبصفة خاصة:

- أهم الجوانب السلبية الكامنة في هذا البديل - وان كانت ذات أهمية أقل بالنسبة للتنظيم موضع البحث من وجهة نظر القارئ أو القارئ بدراسة وتحليل المشكلة الاستراتيجية .

- أهم الجوانب الايجابية الكامنة في البدائل الأخرى المستبعدة - وان كانت ذات أهمية أقل بالنسبة للتنظيم موضع البحث - من وجهة نظر القارئ أو القارئ بدراسة وتحليل المشكلة الاستراتيجية ، وهي المزايا أو الجوانب الايجابية التي حرم منها التنظيم المعنى باستبعاد هذه البدائل ويتم الاستعانة في هذا الصدد بالنموذج رقم (١٩) .

٦ - إقرار واعتماد المستوى الإداري الأعلى لهذا البديل كما هو - أو بعد إجراء تعديلات عليه - أو عدم إقراره أو اعتماده والتوجيه بتقديم مقترح بديل آخر ، للنظر في أمر إقراره واعتماده ، ثم إقرار واعتماد البديل المقترح المناسب في النهاية .

نموذج رقم (١٨)

الترتيب التنازلي للبدائل القرارية المحددة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية
موضع الدراسة وفقا لإجمالي التقديرات الكمية المرجحة لأبعاد وعناصر
المشكلة الاستراتيجية ذات العلاقة بكل بديل من البدائل القرارية

| رقم البديل القراري | البديل رقم (١) | البديل رقم (٢) | البديل رقم (٣) | الوزن النسبي للبعد |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|
| تقديرات الابعاد ذات العلاقة بالبديل القراري: ١- تقديرات البعد الامني | ١,٨٥٠ (*) | ١,٥٣٧ | ١,٨٣٧ | ٪٢٥ |
| ٢- تقديرات البعد الاداري والتنظيمي | ١,٣٥٠ | ٠,٩٠٠ | ٠,٤٥٠ | ٪١٥ |
| ٣- تقديرات البعد الاقتصادي والمالي | ٠,٦٧٥ | ٠,٦٤٠ | ٠,٣٦٥ | ٪١٠ |
| ٤- تقديرات البعد الشرعي والديني | ٢,٢٥٠ (*) | ١,٧٥٠ | ١,٢٥٠ | ٪٢٥ |
| ٥- تقديرات البعد الاجتماعي والانساني | ٠,٤٥٠ | ٠,٩٠٠ | ١,٣٥٠ | ٪١٥ |
| ٦- تقديرات البعد الصحي والبيئي | ٠,٦٥٥ | ٠,٤٠٠ | ٠,٥٠٠ | ٪١٠ |
| إجمالي التقديرات الكمية المرجحة للابعاد ذات العلاقة بالبديل القراري | ٧,٢٣ | ٦,١٢٧ | ٥,٧٥٢ | ٪١٠٠ |
| الترتيب التنازلي للبدائل القرارية المحددة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية موضع البحث | الاول | الثاني | الثالث | |

(*) من بيانات النموذج يتبين أن البديل القراري ذا الترتيب الأول يتفوق في تقديراته الكمية المرجحة بالمقارنة بالبدائل القرارية الأخرى- في الأبعاد ذات الأوزان النسبية الكبيرة نسبيا- وهي الأبعاد الأكثر أهمية لدى التنظيم موضع البحث .

نموذج رقم (١٩)

أهم مبررات اختيار البديل القراري رقم: (١)
والأول في الترتيب لمواجهة المشكلة الاستراتيجية موضع الدراسة

أولاً : المشكلة الاستراتيجية موضع الدراسة:

« تنامي ظاهرة إدمان وتعاطى الشباب للمخدرات »

ثانياً : البديل القراري المختار لمواجهة هذه المشكلة:

التصدي لهذه المشكلة من خلال : « التصدي للمنتجين

للمخدرات على المستوى الوطني » .

ثالثاً : أهم مبررات اختيار هذا البديل القراري لمواجهة هذه المشكلة:

١- التأثير الكبير نسبياً (الايجابي) لهذا البديل على الجوانب الهامة

التالية للمشكلة الاستراتيجية :

١ . ١ : الجوانب الأمنية حيث ، وزنها النسبي (٢٥٪) وتقديرها

الكمي المرجح (١ , ٨٥)

١ . ٢ : الجوانب الشرعية والدينية حيث ، وزنها النسبي (٢٥٪)

وتقديرها الكمي المرجح (٢ , ٢٥) .

٢- التأثير المحدود نسبياً (السلبي) للبدائل المستبعدة على ذات

الجوانب الهامة المشار إليها بعالية بالمقارنة بتأثير البديل المختار

على هذه الجوانب ^(١) .

٣- تميزه بشكل عام على البدائل الأخرى المستبعدة من حيث ارتفاع

إجمالي التقديرات الكمية المرجحة لأبعاد وعناصر المشكلة

الاستراتيجية في إطار هذا البديل المختار ^(٢) .

(١) انظر : النموذجين (١٧) و (١٨)

(٢) انظر النموذجين المشار اليهما

تابع نموذج رقم (١٩)

رابعا : أهم مبررات التحفظ على اختيار هذا البديل القراري لمواجهة هذه المشكلة:

١- التأثيرات السلبية لهذا البديل على الجوانب التالية للمشكلة الاستراتيجية وان كانت هذه الجوانب أقل أهمية للتنظيم موضع البحث :

١ . ١ : الجوانب الصحية والبيئية حيث ، وزنها النسبي (١٠٪) وتقديرها الكمي المرجح (٠, ٦٥٥)

١ . ٢ : الجوانب الاقتصادية والمالية حيث ، وزنها النسبي (١٠٪) وتقديرها الكمي المرجح (٠, ٦٧٥)

١ . ٣ : الجوانب الاجتماعية والإنسانية حيث ، وزنها النسبي (١٥٪) وتقديرها الكمي المرجح (٠, ٤٥٠).

٢- التأثيرات الايجابية للبدايل المستبعدة- مقارنة بالبديل المختار- على الجوانب التالية للمشكلة الاستراتيجية وان كانت أقل أهمية للتنظيم موضع البحث :

٢ . ١ : الجوانب الاجتماعية والإنسانية حيث وزنها النسبي (١٥٪)، وتقديرها الكمي المرجح هو :

- (٠, ٩٠٠)٪) للبديل القراري الثاني .

- (٠, ٣٥٠) للبديل القراري الثالث .

٢. ٨ تطبيق البديل المختار لمواجهة المشكلة الاستراتيجية موضع الدراسة

وتتمثل أهم العناصر والمكونات الفرعية للخطوة السادسة المتعلقة بتطبيق وتطوير البديل القراري الذي تم اختياره وإقراره لمواجهة المشكلة الاستراتيجية موضع البحث في الآتي :

١- القيام على ضوء اختيار وإقرار البديل القراري المناسب لمواجهة المشكلة الاستراتيجية بالتحقق من توافر المتطلبات والإمكانيات المطلوبة لتنفيذ هذا البديل القراري لدى التنظيم موضع البحث وذلك من خلال :

أ- التحقق من توافر المتطلبات المادية والبشرية والتنظيمية والمعلوماتية التي تكفل التطبيق الفعال للبديل القراري الذي تم إقراره لمواجهة المشكلة الاستراتيجية .

ب- التحقق من توافر الفهم والتقبل لطبيعة وأبعاد هذا البديل القراري من جانب الأفراد والوحدات التنظيمية المشاركة في تطبيق وتنفيذ هذا القرار فضلا عن أصحاب المصالح الرئيسة بالتنظيم موضع البحث .

ج- التحقق من توافر المعرفة والإحاطة الكافية من جانب الأفراد والوحدات التنظيمية المشاركة في التنفيذ بالإجراءات والخطوات المطلوبة لتحقيق وتنفيذ البديل القراري ، ودور ومسئوليات كل منهم ويتم في هذا الصدد الاستعانة بالنموذج رقم (٢٠) .

٢- البدء في تطبيق أو تنفيذ البديل القراري - على ضوء التحقق من توافر متطلبات التطبيق مع متابعة وتقويم لنتائج التطبيق أو التنفيذ للبديل

القراري أولاً بأول، أخذاً في الاعتبار نتائج التحليل البيئي، وأي متغيرات بيئية مستحدثة، وتطوير البديل القراري بما يتوافق مع هذه المتغيرات.

النموذج رقم (٢٠)

مدى توافر متطلبات تطبيق البديل القراري المختار
لمواجهة المشكلة الاستراتيجية موضع الدراسة

| | | |
|---|---------|---|
| <p>أولاً: المشكلة الاستراتيجية موضع الدراسة:</p> <p>« تنامي ظاهرة إدمان وتعاطى الشباب للمخدرات »</p> <p>ثانياً: البديل المختار لمواجهة المشكلة:</p> <p>هو البديل رقم (١) والمتمثل في: « التصدي للمنتجين للمخدرات على المستوى الوطني »</p> <p>ثالثاً: مدى توافر متطلبات تطبيق البديلاً القراري المختار لدى التنظيم موضع الدراسة:</p> | | |
| غير متوافرة | متوافرة | المتطلبات مدى توافرها |
| | ✓ | - المتطلبات التخطيطية (توافق الخطط مع رسالة التنظيم والمتغيرات البيئية . . . الخ) |
| | ✓ | - المتطلبات التنظيمية (مرونة الهياكل التنظيمية وتوافقها مع أهداف التنظيم والمتغيرات والمستجدات البيئية الخ) |

تابع نموذج رقم (٢٠)

| غير متوافرة | متوافرة | مدى توافرها المتطلبات |
|-------------|-------------|---|
| | ✓ | - المتطلبات الإدارية الأخرى (الرقابية والتنسيقية والتوجيهية..... الخ) |
| | ✓ | - المتطلبات المعلوماتية: (توافر معلومات محدثة عن كل من البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم، والمتغيرات والمستجدات البيئية..... الخ) |
| | ✓ | - المتطلبات البشرية: (العمالة اللازمة لشغل المراكز الإدارية والوظيفية التخصصية بالتنظيم وتكوين فرق وجماعات العمل..... الخ) |
| | ✓ | - المتطلبات المالية: (توفير المخصصات المالية اللازمة لتجنيد وإعاشة القوات وشراء الأجهزة والمعدات اللازمة..... الخ) |
| | ✓ | - المتطلبات المادية: (توفير الأجهزة والمعدات والآلات اللازمة..... الخ) |
| | ✓ ✓ ✓ | - المتطلبات الأخرى: المعنوية: (من قيم واتجاهات ايجابية..... الخ) الإعلامية: (.....) |

٨ . ٣ تقويم نتائج تطبيق البديل المختار ومدى نجاحه في مواجهة المشكلة الاستراتيجية

وتتمثل أهم العناصر والمكونات الفرعية لهذه الخطوة فيما يلي :

- ١- متابعة وتقويم نتائج التطبيق والتنفيذ للبديل القراري أولاً بأول .
- ٢- متابعة ورصد المستجدات والمتغيرات البيئية ذات العلاقة ، وتطوير البديل القراري وخطوات وإجراءات تطبيقية ، بما يتوافق مع هذه المتغيرات والمستجدات .
- ٣- متابعة وتقويم النتيجة أو النتائج النهائية لتطبيق وتنفيذ البديل القراري ومدى نجاحه أو فشله في مواجهة المشكلة الاستراتيجية .
- ٤- القيام في حالة النجاح في التصدي للمشكلة الاستراتيجية بتقييم ورصد وتسجيل الخبرة المستفاده من مواجهة هذه المشكلة الاستراتيجية .
- ٥- القيام في حالة الإخفاق في التصدي للمشكلة الاستراتيجية بإعادة تحليل وتقويم وتطبيق الخطوات السابقة ، ومن موضع الخلل أو القصور أياً كان موضعه ، سواء كان في مرحلة التخطيط للحل ، أو في مرحلة تطبيق الحل .

وبعد فهذه هي أهم خطوات ونماذج هذا المدخل الإجرائي المقترح لدراسة وتحليل الحالات الاستراتيجية ، وفي ختام هذا الجهد البحثي فإنه تجدر الإشارة إجمالاً إلى أهم الخصائص المميزة لهذا المدخل الإجرائي المقترح .

الخاتمة

على ضوء العرض والتحليل السابق لأهم خطوات هذا المدخل الإجرائي المقترح ، وأهم الاعتبارات والمحددات المتعلقة بكل خطوة من خطوات هذا المدخل ، ومن خلال التطبيق على الحالة الافتراضية المتعلقة بظاهرة إدمان وتعاطي الشباب للمخدرات كمشكلة استراتيجية أمنية افتراضية ، يمكن إجمال أهم خصائص هذا المنهج الإجرائي المقترح في الآتي :

- ١- أن هذا المدخل يبرز أهمية وإمكانية توظيف المدخل الإجرائي في دراسة وتحليل الحالات الاستراتيجية الدراسية بشكل منهجي متوازن .
- ٢- أن هذا المدخل يوفر إطارا مناسباً يمكن من خلاله تقديم ودراسة وتحليل مفاهيم وعناصر الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بشكل عام ، واتخاذ القرارات وتحليل الحالات الاستراتيجية بشكل خاص .
- ٣- إن هذا المدخل يوفر إطاراً مرناً يمكن من خلاله اختيار وتحديد المدى المناسب من الدراسة والتحليل الذي يتوافق مع :
 - المستوى العلمي والوظيفي ، والخبرة العملية التخصصية والإدارية المتوافرة لدى الدارسين .
 - الغاية المطلوب تحقيقها من هذا التحليل للحالات الاستراتيجية الدراسية .
 - طبيعة المحتوى الدراسي المطلوب تقديمه ودراسته وتحليله مع الدارسين من خلال الحالة .
 - حجم وطبيعة البيانات والمعلومات التي تشمل عليها الحالات الدراسية موضع البحث .

- الحيز الزمني المتاح لتقديم ومناقشة المحتوى الدراسي ومن ثم تحديد العدد المناسب من خطوات التحليل للحالات الدراسية موضع البحث، حيث يتوفر في هذا الصدد عدد من الاختيارات المتاحة، فقد يتم الاقتصار في تحليل الحالة على تحديد المشكلة الاستراتيجية، وقد يمتد تحليل الحالة ليشمل تحديد البدائل القرارية المتاحة لمواجهة هذه المشكلة الاستراتيجية، وقد يمتد في اختيار ثالث ليشمل تحليل وتقييم هذه البدائل القرارية من مختلف الجوانب والأبعاد ذات العلاقة وموضع الاهتمام، وقد يمتد لما هو أبعد من ذلك .

٤ - ان هذا المدخل يعطي أهمية للتحديد الصحيح والدقيق للمشكلة الاستراتيجية، وينبه إلى خطورة عدم التحديد الصحيح والدقيق للمشكلة الاستراتيجية فالخطأ هنا خطأ استراتيجي لا يمكن تجاوزه أو تحاشي آثاره السلبية مهما بلغت كفاءة وفعالية خطوات باقي التحليل الاستراتيجي للحالة .

٥ - إن هذا المدخل يعطي أهمية ويوفر إمكانية للوقوف على كافة البدائل القرارية المتاحة والممكنة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية الدراسية من خلال توظيف الأساليب الإدارية والرياضية وخاصة فيما يتعلق بتوظيف التوافق لتحديد الحلول والبدائل الممكنة لمواجهة وحل المشكلات الاستراتيجية ؛ الدراسية وغير الدراسية .

٦ - أن هذا المدخل يسهم في توعية الدارسين والمشاركين في دراسة وتحليل الحالات الاستراتيجية بأهمية توظيف التوافق كأساليب رياضية لتحديد وحصر الحلول والبدائل الممكنة لمواجهة وحل المشكلات الاستراتيجية وتنمية مهاراتهم في هذا الصدد .

٧- إن هذا المدخل يعطي أهمية ويوفر إمكانية لتقييم كافة البدائل القرارية المتاحة لمواجهة المشكلة الاستراتيجية من كافة الجوانب والأبعاد والعناصر ذات العلاقة وموضع اهتمام التنظيم موضع البحث .

٨- إن هذا المدخل يسهم في توعية الدارسين والمشاركين في دراسة وتحليل الحالات الاستراتيجية نحو الأخذ بعين الاعتبار عند الموازنة بين البدائل وتقييمها ضرورة مراعاة الاختلاف والتباين في الأولويات والأهمية النسبية المعطاة لعناصر وجوانب المشكلات الاستراتيجية من تنظيم إلي آخر طبقا لقيم وتوجهات وظروف وأوضاع كل تنظيم من التنظيمات ، ومن ثم لفت الأنظار إلي وجود وتأثير هذا الشق القيمي كعنصر من عناصر عملية تقييم وإختيار الحل المناسب لمواجهة المشكلات الاستراتيجية .

٩- إن هذا المدخل يوفر للدارسين والمشاركين في دراسة وتحليل الحالات الاستراتيجية آلية إجرائية تكفل مراعاة الاختلاف والتباين في الأولويات والأهمية النسبية لعناصر وجوانب المشكلات الاستراتيجية موضع الدراسة ومن ثم تفعيل عملية التقييم والموازنة بين البدائل المختلفة المتاحة .

١٠- إن هذا المدخل يوفر الي حد كبير إمكانية الوقوف على البديل الفعال والمناسب لمواجهة وحل المشكلات الاستراتيجية موضع البحث .

١١- إن هذا المدخل يوفر الدعم والتأييد لقرار اختيار البديل المقترح لمواجهة وحل المشكلة الاستراتيجية من خلال تضمين قرار الاختيار بمبررات ومسوغات هذا الاختيار والتأكيد على الاعتبارات والعوامل الإيجابية المؤيدة لهذا الاختيار .

١٢- إن هذا المدخل يبرز ويلفت الأنظار نحو ضرورة الاهتمام بالآثار والجوانب السلبية المترتبة والمصاحبة لاختيار أي بديل من البدائل المختارة لمواجهة المشكلات الاستراتيجية موضع الدراسة .

١٣- وأخيراً فإن هذا المدخل ووفقاً لخطواته الإجرائية المقترحة يمكن اعتباره كنقطة بداية لجهود بحثية أخرى في إطار الفكر الإداري العربي من أجل تطوير وتقنين منهج إجرائي أكثر فعالية لدراسة وتحليل الحالات الاستراتيجية الدراسية .

ومن ثم فإن هذا المدخل الإجرائي المقترح من وجهة نظر الباحث ما هو إلا محاولة أولي نحو تطوير منهج إجرائي أكثر فعالية لدراسة وتحليل الحالات الاستراتيجية .

والله الموفق ، ، ،

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو العينين، عبد الشافي محمد، قيم الإدارة العليا في المنظمات المصرية على مشارف القرن الحادي والعشرين، القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث، ديسمبر ١٩٩٥ م.

_____ نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية، طنطا: فرع أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، سلسلة دراسات النهضة الإدارية، ١٩٩٤ م.

_____ القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ١٤١٧ هـ - ١٩٩٦ م.

_____ التخطيط الاستراتيجي والتنمية المحلية، القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المؤتمر العلمي السنوي الثالث لقسم الإدارة العامة، ١٩٩٦ م.

أبوبكر، مصطفى محمد، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠ م.

أبو قحف، عبد السلام، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٢ م.

_____ الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٢ م.

أبو هند، محمد كمال، التدريب والتنمية الإدارية، القاهرة: مركز بحوث أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ١٩٩٥ م.

- إدريس ، ثابت عبد الرحمن ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية ، الإسكندرية : الدار الجامعية ٢٠٠٢ م - ٢٠٠٣ م .
- الأشعري ، أحمد بن داود المزجاجي ، مقدمة في الإدارة الإسلامية ، جدة : جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة ، ١٤٢١ هـ - ٢٠٠٠ م .
- الأنصاري ، علي رفاعه ، استراتيجيات المشروعات (سياسات إدارية) ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٣ م .
- باشات ، أحمد ، أسس التدريب ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٧٨ م .
- بدوي ، عبد السلام ، أصول الإدارة ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٧٨ م .
- توفيق ، عبد الرحمن ، وحسن فرحات ، إدارة الاستراتيجية ، الكويت : بنك الكويت والشرق الأوسط ، (برنامج التخطيط الاستراتيجي) ، ١٩٩٠ م .
- حسن ، راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، ١٩٩٨ - ١٩٩٩ م .
- حسن ، عادل ، الإدارة ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعات ، ١٩٧٩ م .
- الحضرمي ، أبو بكر محمد الحسن المرادي ، كتاب السياسة أو الإشارة في تدبير الإمارة ، تحقيق : سامي النشار ، الدار البيضاء : دار الثقافة ، ١٤٠١ هـ - ١٩٨١ م .
- الحوات ، علي ، الجرائم الجنسية ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ١٤١٨ هـ - ١٩٩٧ م .

خطاب، عايدة سيد ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة: د .
ن، ١٤١٩هـ-١٩٩٩م .

خليل ، نبيل مرسي ، التخطيط الإستراتيجي ، الإسكندرية، دار المعرفة
الجامعية ١٩٩٤م .

راغب، حسين موسى ، المبادئ العلمية للسياسات والاسراتيجيات
الإدارية، القاهرة: جامعة الأزهر، كلية التجارة، ١٩٩٠م .

رشوان، حسين عبد الحميد ، أصول البحث العلمي ، الإسكندرية: مؤسسة
شباب الجامعة، ٢٠٠٣م .

رضا ، أكرم ، بلاندم- كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال، القاهرة:
دار التوزيع والنشر الإسلامية، ١٤٢١هـ-٢٠٠٠م .

رفاعي ، رفاعي محمد ، د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مذكرات في
الإدارة الاستراتيجية، جامعة المنصورة، كلية التجارة ١٩٩٢م .

سلطان، محمد سعيد أنور ، إدارة الموارد البشرية: الإسكندرية: دار
الجامعات الجديدة للنشر، ٢٠٠٣م .

السلمي، علي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب،
٢٠٠١م .

_____ التخطيط والمتابعة، القاهرة: دار غريب للطباعة
والنشر، ١٩٧٨م .

_____ وآخر، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول
النامية، القاهرة، دار المعارف، ١٩٧٢م .

السيد، إسماعيل محمد ، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: المكتب
العربي الحديث، ١٩٩٠م .

شاندا، أشوك شاندا، وشلبا كوبرا، استراتيجية الموارد البشرية، (ترجمة عبد الحكم الخزامي)، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م.

شانغ، ريتشاردي. شانغ، بي. كيث كيللي (تعريب: هناء العمري)، حل المشكلات خطوة.. خطوة، الرياض: مكتبة العبيكان، ١٤٢٢هـ-٢٠٠١م.

العارف، نادية، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠م-٢٠٠١م.

عبد الحميد، سلطان محمد، الرياضيات والتأمين، الزرقا: المعهد العالي للحاسب الآلي وإدارة الأعمال، د.ت.

عبد الوهاب، على محمد، بناء فريق عمل - خطوة على طريق النجاح، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، ١٤٢١ هـ.

عبد، علي عبد المجيد، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٢م.

عساف، محمود، أصول الإدارة، القاهرة، دار النشر العربي، ١٩٧٢، عشاوي، سعد الدين، أسس الإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٣م.

علي، حسين، الإبداع في حل المشكلات، دمشق: دار الرضا للنشر، ٢٠٠١م.

العماري، عباس رشدي، إدارة الأزمات في عالم متغير، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، ١٤١٤ هـ-١٩٩٣م.

- عوض ، محمد أحمد ، الإدارة الإستراتيجية : الأصول والأسس العلمية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ٢٠٠٣ م .
- عيد ، محمد فتحي ، الإنترنت ودوره في انتشار المخدرات ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ١٤٢٤ هـ - ٢٠٠٣ م .
- غنايم ، عمرو ، علي الشرقاوي ، تنظيم وإدارة الأعمال ، بيروت ، دار النهضة العربية ، ١٩٨٢ م .
- فتحي ، محمد ، أبعديات التفوق الإداري ، القاهرة : دار التوزيع والنشر الإسلامية ، ١٤٢١ هـ - ٢٠٠٠ م .
- فنكناور ، جيمس أو . وآخرون ، المكسيك والولايات المتحدة : جارتان في مواجهة الاتجار بالمخدرات ، نيويورك : مكتب الأمم المتحدة لمراقبة المخدرات ومنع الجريمة ، المركز المعني بمنع الإجرام الدولي ، منتدى حول الجريمة والمجتمع ، المجلد الأول ، العدد ٢ ، كانون الأول ، ديسمبر ٢٠٠١ م .
- القحطاني ، سالم بن سعيد وآخرون ، منهج البحث في العلوم السلوكية ، الرياض ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، ١٤٢١ هـ - ٢٠٠٠ م .
- الكيلان ، عثمان وآخرون ، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع ، ١٤٢٠ هـ - ٢٠٠٠ م .
- محمد ، إبراهيم الدسوقي ، على أحمد على عصر ، عزت عبد الرحمن عبد الغنى ، الهندسة الفراغية ، القاهرة : وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠١ - ٢٠٠٢ م .

محمد، محمد علي ، علم الاجتماع والمنهج العلمي ، الإسكندرية : دار
المعرفة الجامعية ، ١٩٨٦ م .

المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات
القرن الحادي والعشرين ، القاهرة : مجموعة النيل العربية ،
١٩٩٩ م .

المنيف ، إبراهيم عبد الله ، الرياض : د . ن ، ١٤١٤ هـ - ١٩٩٣ م .
موسوعة ، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، القاهرة : اتحاد
البنوك الإسلامية ، الجزء الأول ، الطبعة الأولى ، ١٣٩٧ هـ
- ١٩٧٧ م .

النمر ، سعود محمد وآخرون ، الإدارة العامة : الأسس والوظائف ،
الرياض : مطابع الفرزدق التجارية ، ١٤١٧ هـ .

هاشم ، زكي محمود ، إدارة الموارد البشرية ، الكويت : ذات السلاسل
للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٤١٦ م .

هلال ، محمد عبد الغني حسن ، مهارات إدارة الأزمات ، القاهرة : مركز
تطوير الأداء والتنمية ، ٢٠٠٠ م - ٢٠٠١ م .

الهوري ، سيد ، الإدارة والأسس العلمية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ،
١٩٧٦ م .

هيجان ، عبد الرحمن أحمد ، المدخل الإبداعي لحل المشكلات ، الرياض :
مركز البحوث والدراسات بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،
١٤٢٠ هـ - ١٩٩٩ م . .

يسن ، محمد حسن ، مدني عبد القادر علاقي ، وظائف الإدارة ، جدة ،
جامعة الملك عبد العزيز ، ١٩٧٧ .

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Bates, Donald L. & other, Strategy and Policy, Iowa: Wm. C. Brown Inc. 1980.
- Bowman, Cliff & Other, Strategic Management, London: Macmillan Education, 1987.
- Byars, Lloyd L, Strategic Management, N.Y.: Harper & Row, Inc., 1987.
- Certo, Samuel C. & other, Strategic Management, N.Y.: McGraw-Hill, Inc., 1991.
- Cook, Steve & ather, Making Management Decisions, N.Y.: McGraw-Hill, Inc., 1971.
- Jauch, Lawrence T. & other, Strategic Management and Business Policy, N.Y.: McGraw-Hill, Inc.,1989.
- Leigh, Andrew; Decisions, A Practical Management Guide to Problem Solving and Decisions Making, London: Latimer Trend Ltd., 1983.
- Newman William H. & Other, the process of Management, New Jersey: Prentice- Hall, Inc., 1987.
- Peters T., Thriving on Chaos, N.Y.: Harper & Row, 1998.
- Pfeiffer, J. William & others, applied strategic planning. a how to Do IT Guide, SAN Diego, University Associates, Inc., 1986.
- Shalan, Fahad A. ,Participation in managerial decision making in the Saudi public sector , ph D. Dissertation, university of Pittsburg, USA , 1991.
- Stahl, Michael J. & Other, Strategic Management for Decision Making, Boston, PWS-Kent, Inc., 1992.

<http://www.allianceonline.org/faqs/spfaq11.htm1> (19/07/2002)

http://www.utc.fr/~farges/Qualite/Q_Madison/Madison.htm.

<http://www.file:///C:/WINDOWS/DESKTOP/m1.htm> (05/07/2002).

<http://www.extention.iastate.edu/agdm/wholefarm/htm1/c5-41.htm1>(01/08/2002)

<http://www.highered.McGrawhill.com/sites/0072443715/student..View0/chapter1/kev.com>. (23/09/1424)

<http://www.team-international.com/conference/healthcare/paper4.htm> (03/08/2002)

http://www.1htm.salford.ac.uk/Resources/stratman/handouts/week_01_01_lectur.com (23/09/1424).

http://www.asiacificymca.org/statement_of_mission.htm.

<http://www.swrcb.ca.gov/strategicplan/>(20/09/1424).